

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Управление высвобождением персонала
в цехе 835 АО НПК «Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой, кандидат
психологических наук, доцент

(подпись) О.В.Кружкова

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

(подпись) Ю.А.Горбунова

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролёр

(подпись) А.Б.Хрусталёв

« ____ » _____ 2017г.

Исполнитель:

Чалдина Ирина Викторовна
обучающаяся группы БМ-54z,
5 курса заочного отделения,
направление «38.03.03 -
Управление персоналом»

(подпись)

Научный руководитель:

Кандидат психологических
наук, доцент

(подпись) М.А.Воробьева

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
ГЛАВА 1.АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 835 АО НПК УВЗ.....	6
1.1.Характеристика предприятия.....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 835 АО НПК УВЗ...	15
1.3. Анализ процесса высвобожденияперсонала в цехе835 АО НПК УВЗ	33
Выводы по главе1.....	41
ГЛАВА 2.СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ВЫСВОБОЖДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 835 АО НПК УВЗ...	44
2.1. Разработка мероприятий по управлению высвобождением персонала в цехе 835 УВЗ и алгоритма управления этим процессом.....	44
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению высвобождением персонала в цехе 835 АО НПК УВЗ.....	54
2.3. Экономический эффект и социальная эффективность мероприятий по управлению высвобождением персонала в цехе 835 АО НПК УВЗ....	61
Вывод по главе 2.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ГЛОССАРИЙ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 6.....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 7.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ 8.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Встав на путь рыночного развития экономики в условиях жесткой конкуренции и технологических изменений, российские предприятия столкнулись с проблемой высвобождения персонала, то есть оптимизацией и уменьшением численности сотрудников. Ряд крупных предприятий России значительно сократил численность персонала. Под высвобождение попали работники, проработавшие не один десяток лет.

Данные мониторинга социально-трудовой сферы, проводимого НИИ труда свидетельствуют, что около 40% директоров российских предприятий считают оптимизацию численности персонала приоритетным направлением кадровой политики.

В отечественной науке проблематике управления персоналом посвящены работы Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, П.В. Журавлева, Б.Л.Еремина, Л.В. Карташовой, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, С.В. Шекшни, которые были использованы для написания данной работы. Проблема высвобождения персонала освещена в работах Ю.Е. Мелихова, Е.И. Канаева, Ю.Ю. Кузнецова.

Для любой организации прием на работу сотрудников и их увольнение становится одним из злободневных вопросов. Многие организации вынуждены периодически проводить мероприятия по высвобождению персонала, так как со временем в каждой компании постепенно накапливается избыточное количество сотрудников. Работодатель должен рассматривать серьезность и важность факта увольнения с производственной, социальной и личностной точек зрения. Выбор эффективных методов работы с персоналом, обладающим конфиденциальной информацией, занимает значительное место в решении проблемы с персоналом организации. Увольнение обязано быть справедливым, то есть для него должны существовать веские

причины.

Данная тема является актуальной, т.к. в последние десятилетия в теории и практике управления организацией большое внимание уделяется вопросам высвобождения сотрудников. В результате высвобождения поставленные цели достигаются далеко не всегда, а затраты на его реализацию высоки и сочетаются с различными негативными эффектами и последствиями для широкого круга участников.

Процедура сокращения штата всегда сопряжена с тяжелыми негативными последствиями для всего персонала и, как правило, несет в себе элементы личной драмы, а возможно, и трагедии. Главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Проведенный анализ теоретических основ управления процессом высвобождения персонала и реальной практики в этой области позволил определить противоречие между увеличившимся количеством увольнений и отсутствием системы мероприятий по управлению им.

Данное противоречие позволяет сформулировать проблему выпускной квалификационной работы, которая заключается в разработке комплекса мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала и алгоритма его внедрения.

Цель—совершенствовать процесс управления высвобождением персонала в цехе 835 АО НПК «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского».

Задачи:

1. Анализ научных, документальных источников по проблеме высвобождения персонала.
2. Анализ системы управления персоналом в цехе 835УВЗ.
3. Анализ процесса высвобождения персонала в цехе 835 УВЗ.

4. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса высвобождения персонала в цехе 835 УВЗ и алгоритм управления этим процессом.

5. Определить нормативно-правовое обеспечение процесса высвобождения.

6. Выявить экономический эффект и социальную эффективность мероприятий по процессу высвобождения.

Объект – процесс высвобождения персонала в организации.

Предмет – управление высвобождением персонала в цехе 835 УВЗ.

Методы исследования: теоретические – анализ, синтез, сравнение, обобщение литературных источников; практические – сбор данных и анализ документации предприятия, документов по процессу высвобождения персонала в цехе 835 АО НПК УВЗ; математические методы – подсчет данных, расчет экономического эффекта предложенных мероприятий.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена поставленными целью и задачами, содержит введение, две главы, выводы по каждой из них, заключение, глоссарий, список пятидесяти четырех использованных источников. Текст работы проиллюстрирован 14 таблицами, одним рисунком и восьмью приложениями.

В первой главе «Анализ процесса высвобождения персонала в цехе 835 АО НПК «Уралвагонзавод» содержится характеристика предприятия, являющегося базой исследования, результаты анализа системы управления персоналом, а также результаты анализа процесса высвобождения персонала в цехе 835 АО НПК «Уралвагонзавод».

Во второй главе «Совершенствование процесса управления высвобождением персонала в цехе 835 АО НПК УВЗ разработан комплекс мероприятий по совершенствованию процесса управления высвобождением персонала в цехе 835 АО НПК УВЗ и алгоритм управления им, а также определено нормативно-правовое обеспечение данных мероприятий с

обоснованием экономического эффекта и социальной эффективности мероприятий.

В заключении сделаны выводы по проведенному исследованию.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 835 АО НПК УВЗ

1.1. Характеристика предприятия

АО НПК «Уралвагонзавод» является крупнейшим государственным оборонным предприятием, главным поставщиком военной техники для вооруженных сил, а также поставщиком грузовых вагонов различного назначения для железнодорожных магистралей страны. Форма собственности: федеральная, доля государства в уставном капитале – 100%. Подчиненность предприятия: Министерство обороны России.

Предприятие расположено по адресу: Российская Федерация, Свердловская область, город Нижний Тагил, Восточное шоссе, 28. Днем основания Уралвагонзавода считается 11 октября 1936 г. Генеральные партнеры – крупнейшие отечественные перевозочные компании, а также Министерство обороны РФ и «Рособоронэкспорт».

Среднесписочная численность сотрудников 31909 чел.

В своей деятельности Общество руководствуется законодательством Российской Федерации, а также Уставом и коллективным договором. Органы управления Общества: общее собрание акционеров, совет директоров, генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

Основные направления деятельности предприятия в соответствии с Уставом: вагоноборочное производство; производство дорожно-строительной техники; производство спецпродукции (бронетанковая техника, инженерно-техническая машина); вспомогательное производство (технологические, конструкторские, инструментальные службы и т.д.).

Структура предприятия включает 20 подразделений, основными среди которых можно назвать: цех 835-Комбинат Питания, механосборочное производство, вагоносборочный завод, металлургический завод, инструментальный завод, ремонтно-механический завод, завод нестандартного оборудования, а также технологические службы и проектно-строительный комплекс, что позволяет обеспечивать замкнутый цикл выпуска продукции.

Кроме того, предприятие обладает развитой инфраструктурой, и включает в себя следующие ресурсы: производственные помещения, объекты энергообеспечения, средства труда и оборудование, вспомогательные службы, информационные технологии, транспортные средства и связь. Общая площадь предприятия составляет 996,7 тыс.м², площадь производственных корпусов – 827 тыс.м².

На Уралвагонзаводе выполняется ряд социально значимых программ, охватывающих все стороны жизни трудящихся. Это профилактика и лечение заболеваний, оздоровление и отдых, в т.ч. и детей сотрудников, развитие физкультуры и спорта, организация досуга, поддержка ветеранов и молодежи, а также обеспечение рабочих горячим питанием в обеденное время.

Согласно Положению, Комбинат Питания УВЗ цех 835 (*далее по тексту КП*) является самостоятельным производственно-хозяйственным подразделением АО НПК «Уралвагонзавод».

Среднесписочная численность сотрудников 550 человек.

Во главе цеха 835 стоит директор Комбината Питания, который назначается и освобождается от должности генеральным директором АО НПК УВЗ и подчиняется непосредственному руководителю – директору по персоналу отдела 49 (отдел по социальной работе) АО НПК УВЗ.

Тип организационной структуры управления линейно-функциональный: ген. директор УВЗ → директор по персоналу УВЗ → директор КП → зав. столовыми → зав. производствами → работники.

Методы управления командно-административные: ежедневная отчетность о выручке, контроль посещаемости работников (табель учета, электронная система фиксации пропусков ОСКУД на проходных АО НПК УВЗ и т.д.), наряды на сверхурочные работы и работа в выходные дни по заявкам, приказы, распоряжения, многочисленные инструкции.

Организационная структура управления КП– линейно-функциональная.

Директору КП подчинены все функциональные подразделения КП.

Все структурные подразделения взаимосвязаны и переплетаются с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по производству качественной продукции и поставке ее потребителям. На основании данных всех структурных подразделений отдел кадров определяет направление работы по управлению персоналом.

В структуру Комбината Питания входит:

- руководство;
- личный стол или отдел кадров (ОК);
- планово-экономическое бюро;
- бюро организации труда и заработной платы (БОТиЗ);
- бухгалтерия;
- производственный отдел;
- хозяйственная служба;
- служба подготовки производства;
- продовольственная база;
- столовые №1-5(всего 41 филиал);
- магазины №1-4;
- кафе.

Узкоспециализированные структурные подразделения, отдел кадров, директор КП, линейные руководители и руководители среднего звена являются подсистемами управления персоналом. Их взаимосвязь образует систему управления персоналом в Комбинате Питания АО НПК УВЗ. Директор КП и отдел кадров являются методическим, информационным,

координирующим, контролирующим центром кадровой работы. Работу по управлению кадрами, социальным развитием коллективов, обеспечению нормальных моральных условий работы выполняют линейные руководители подразделений и директора столовых.

Данная организация системы управления кадрами в КП при многочисленности штата и отдаленности производственных подразделений друг от друга, наиболее оптимальна и эффективна в данном случае.

Недостатки этой системы:

1. Нет систематического информирования сотрудников, не проводятся общие собрания коллективов.

2. Прямая и обратная связь многоступенчатая: сотрудник→зав. производством (бригадир)→директор столовой→директор КП. Или запись на прием к директору КП через секретаря. Прием по четвергам с 15ч. до 17 ч. У большинства это рабочее время, а при первом варианте многие зав.производствами во избежание конфликтов с руководством не передают просьбы или претензии сотрудников.

Виды деятельности Комбината Питания:

- организация и обеспечение работников предприятия питанием;
- обеспечение молоком рабочих на вредных производствах (литейные и металлургические цехи);
- выдача соков беременным женщинам;
- розничная торговля через сеть магазинов, кафетерий и столовых;
- обеспечение питания хоккейной команды «Спутник»;
- организация банкетов и праздничных мероприятий;
- обслуживание иностранных делегаций;
- обслуживание выездных мероприятий и др.

Основное количество столовых находится на территории завода, но есть филиалы и на территории города. В профилактории «Пихтовые горы», где лечатся сотрудники УВЗ, организовано трехразовое питание. В кафе «Дельфинчик» питается хоккейная команда «Спутник», спонсором которой

является АО НПК УВЗ. Кафе «Театральное» обслуживает праздничные банкеты, прием делегаций и различные торжественные и выездные мероприятия. Также потребителями продукции выступают частные лица - розничные покупатели. Возможности первых и вторых зависят напрямую от деятельности предприятия АО НПК «Уралвагонзавод» и от общего социально-экономического развития страны.

АО НПК «Уралвагонзавод» всячески поддерживает умеренную ценовую политику КП, обеспечивает ФЗП сотрудников КП, а так же субсидирует ежедневную скидку рабочим на питание в размере 30 руб. в день (ранее 15 руб.).

В таблице 1 проанализируем основные показатели деятельности КП.

Таблица 1 – Показатели деятельности Комбината Питания за 2014-2016 гг.

Наименование	2014	2015	2016	%роста 14к15г	%роста 15к16г
1.Товарооборот без НДС, млн. руб.	179823,7	153952,0	192086	85,6	124,7
2.% выполнения плана	95,4	99,4	103	4	3,6
3. Валовый доход, млн. руб.	75592,8	62594,0	82441,3	83	131
4.Затраты, млн. руб.	230286,3	217835,5	216686,6	94	99
5.Результат, млн руб.	-154693	-155241	-134251,5	100	86,4
6.Рентабельность продаж, %	-204,64	-248,01	-162,84	-43,3	85

Из таблицы 1 видно, что затраты по предприятию в среднем в три раза выше, чем валовый доход. Экономические показатели деятельности КП имеют тенденцию снижения в 2015 г. По отношению к 2014 г., но увеличиваются в 2016. Так, товарооборот в 2015 г. Снизился на 25871,7 млн. руб., чем в 2014 г., но в 2016 г. Вырос на 38134 млн.руб. Валовый доход снизился на 12998,8 млн. руб., но в 2016 г. Увеличился на 19847,3 млн руб. Отрицательная рентабельность продаж говорит об убыточности Комбината.

В таблице 2 представлен анализ имущественного потенциала предприятия.

Таблица 2 – Состав, структура и динамика имущества Комбината Питания

Статья баланса	2014		2015		2016		2016/2014	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
1. Внеоборотный капитал								
основные средства	59520	54,48	87257	59,16	96011	54,99	36491	0,52
прочие внеоборотные	5387	4,93	1982	1,34	231	0,13	-5156	-4,80
итого 1 раздел	65065	59,55	89401	60,61	96410	55,22	31345	-4,32
2. Оборотный капитал								
запасы	17858	16,34	22429	15,21	47617	27,28	29759	10,93
дебиторская задолженность	19452	17,80	25907	17,56	23011	13,18	3559	-4,62
денежные средства	6046	5,53	8315	5,64	6792	3,89	746	-1,64
итого 2 раздел	44196	40,45	58103	39,39	78166	44,77	33970	4,33
Итого актив баланса	109261	100	147504	100	174576	100	-	-

Проанализировав состав, структуру и динамику имущества на предприятии в таблице 2, можно сделать вывод: в течение трех отчетных периодов основные средства и размеры имущества предприятия увеличились, но доля дебиторской задолженности в структуре имущества тоже возросла.

Увеличение дебиторской задолженности и ее доли в текущих активах может свидетельствовать о неосмотрительной кредитной политике предприятия по отношению к покупателям, либо об увеличении объемов продаж и неплатежеспособности и банкротстве части покупателей.

Внеоборотные и оборотные активы с 2014 г. увеличились к 2016 г. и составили 44,77 %, что свидетельствует о позитивном изменении баланса.

Финансовая устойчивость предприятия обеспечивается собственными средствами, также его определяет добавочный капитал, резервный капитал и

долгосрочные пассивы. К примеру, долгосрочные кредиты банков, а также целевое финансирование и поступления, включая ассигнования и безвозвратную финансовую помощь УВЗ. Обеспеченность запасов и затрат источниками формирования является сущностью финансовой устойчивости (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ финансовой устойчивости за 2014-2016 годы

Показатели	Норматив	2014	2015	2016	Отклонение 2016/2014, ±
1.Коэффициент финансовой независимости	0,4-0,6	0,71	0,59	0,61	-0,10
2.Коэффициент финансовой устойчивости	>0,6	0,73	0,61	0,63	-0,10
3.Коэффициент обеспеченности собственными источниками	>0,6	0,29	-0,03	0,13	-0,16

В 2016 г. коэффициент финансовой устойчивости он составил 0,63, что говорит о финансовой устойчивости предприятия.

Показатели деятельности предприятия приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели деятельности КП за 2014-2016 гг., млн. руб.

Наименование	2014г.	2015г.	2016г.	Темп роста 2016г.,% к	
				2014г.	2015г.
1.Выручка от реализации продукции, млн. руб.	449513	498090	589369	131	118
2.Себестоимость реализованной продукции, млн. руб.	319601	357950	420937	132	118
3.Валовая прибыль, млн. руб.	129912	140140	168432	130	120
4.Прибыль от продаж, млн. руб.	32651	24458	35547	109	145
5.Основные фонды	65065	89401	96410	148	108
6.Оборотные фонды	44196	58103	78166	177	135
7.Дебиторская задолженность	19452	25907	23011	118	89
8.Кредиторская задолженность	22187	36975	45088	203	122
9.Чистая прибыль(убыток),млн. р.	24841	16522	25909	104	157
10.Фондоотдача, руб./руб.	6,91	5,57	6,11	88	110
11.Рентабельность продаж, %	7,26	4,91	5,2	72	106
12.Рентабельность продукции, %	7,8	4,6	5,03	64	109

По данным таблицы 4 видно, что в 2015 г. рентабельность предприятия снизилась по сравнению с 2014 г., а в 2016 г. увеличилась в связи с ростом прибыли от продаж и чистой прибыли. В 2016 г. выручка от реализации выросла на 18% по сравнению с 2015 г., а с 2014 г. – на 31%. Себестоимость продукции выросла по сравнению с 2015 г. на 18%, а с 2014 г. на 32%. Выручка от реализации продукции выросла в связи с ростом себестоимости продукции. Себестоимость продукции возросла при росте закупочных цен на продукты.

В Приложении 1 представлены SWOT-анализ и матрица анализа внешней среды. Общая сумма баллов составляет 55, что говорит об эффективности взаимодействия организации с внешней средой.

Комбинат Питания работает с более чем двадцатью поставщиками, наиболее крупными из которых являются: АО «Свердпрод» (поставки замороженной продукции - мяса, рыбы, овощей, фруктов); ООО «Глобал Фудс» (ингредиенты для кондитерского производства, поставка молочной продукции, овощей, напитков, колбасных изделий, консервации, упаковки для пищевых продуктов и пр.). Появляются новые поставщики, такие как «Хорека-сервис». В связи с открытием новых точек на территории города, заключен контракт с компанией «Кока-Кола» для поставки напитков.

Постепенно открываются новые точки торговли собственной продукцией на территории города: в 2015 году открыли буфеты в Ледовом Дворце и на «Лыжной базе», столовую в профилактории «Пихтовые горы», кафе «Бриз».

Вся выручка от продаж отчисляется в кассу УВЗ. Все закупы, оплата услуг поставщиков производится через бухгалтерию АО НПК УВЗ. Отсутствие собственных средств не дает возможности вовремя осуществлять закупы необходимых продуктов и товаров. Это ограничивает и усложняет деятельность и функционирование предприятия.

Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия, рассмотренных при анализе деятельности КП.

Так, к числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, определенная клиентская база, возможность экономии на масштабах, отсутствие конкурентов как на территории завода, так и вне. Слабой стороной предприятия являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка. В 2013-2015 г. из-за отсутствия госзаказов в Обществе основную массу рабочих предприятия во избежание сокращения перевели на 2/3 оплаты труда. Это повлекло снижение количества посетителей столовых, да и в открытой сети покупательская способность населения резко снизилась, что привело к снижению товарооборота в Комбинате Питания.

Проанализировав деятельность КП цех 835 АО НПК УВЗ, делаем следующие выводы: КП цех 835 является самостоятельным производственно-хозяйственным подразделением в составе АО НПК «Уралвагонзавод». Организационная структура управления КП – линейно-функциональная, методы управления командно-административные.

Недостатки этой системы:

1. Нет собраний коллективов для информирования сотрудников.
2. Многоступенчатая прямая и обратная связь.

Основные потребители - работники завода. Из-за спада основного производства в 2013 - 2015 годах резко снизилось количество посетителей столовых, что негативно сказалось на экономических показателях деятельности КП.

В 2016 году выручка от реализации выросла в связи с ростом себестоимости продукции. Себестоимость продукции возросла при росте закупочных цен на продукты.

Предприятие финансово устойчиво, но не рентабельно, убыточно. Ограниченная клиентская база и заниженная политика ценообразования в условиях рыночной экономики страны не дает возможности для самоокупаемости. Затраты больше прибыли.

В течение трех отчетных периодов основные средства увеличились, так как открываются новые точки торговли собственной продукцией на территории города в целях расширения клиентской базы и снижения зависимости деятельности предприятия от деятельности АО НПК УВЗ.

Выручка от продаж отчисляется в кассу УВЗ, отсутствие собственных средств ограничивает и усложняет деятельность и функционирование предприятия.

1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 835 АО НПК УВЗ

По теоретическим источникам система управления персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом [46, С.85].

Проведем анализ системы управления персоналом на предприятии.

В последние 3 года из-за кризиса производства АО НПК УВЗ набор персонала на предприятие строго ограничен. Из-за снижения объемов производства в АО НПК УВЗ, активного внедрения программы оптимизации численности трудящихся, роста производительности труда, стала не актуальна потребность в укомплектованности кадров и доведения ее численности до соответствия со штатным расписанием. Поэтому мероприятия по набору и отбору кадров ведутся не очень активно, по мере производственной необходимости под контролем ОК и директора по персоналу АО НПК УВЗ.

Отдел кадров (ОК) КП анализирует возможность покрытия нехватки кадров из кадрового состава. При недостаточности собственных кадров принимается решение о наборе кадров из вне. Определяется перечень

профессий, количество вакансий, основные требования к кандидатам для найма и согласуется с ОК АО НПК УВЗ.

Существует два основных источника поиска специалистов:

- договор о сотрудничестве Комбината Питания и кулинарного училища;
- информация о наборе на работу распространяется через работников предприятия (родственники, друзья и т.д.).

Из-за низкой заработной платы 14тыс. руб. (в сравнении по отрасли средняя заработная плата 18-25 тыс.руб.) желающих трудоустроится с достойной квалификацией не много, поэтому отбор кандидатов ведется формально:

1. Собеседование. Общее представление о претенденте на вакантную должность, выяснение причин ухода с прежнего места работы.

2. Анализ пакета документов кандидата.

По направлению из ОК устраиваемый проходит за свой счет медицинскую комиссию, оформляет санитарную книжку, прослушивает сантехминимум. Затем работодатель заключает с трудоустраиваемым долгосрочный трудовой договор с испытательным сроком три месяца. После испытательного срока деньги, потраченные на трудоустройство, возвращаются.

Сотрудник проходит первичный инструктаж о правилах внутреннего распорядка АО НПК УВЗ, знакомится с коллективным договором. При трудоустройстве кандидатов в обязательном порядке согласно Указу Президента РФ от 30.05.2005 №609 в отделе кадров (ОК) составляется личное дело сотрудника. В его состав входят все сведения о сотруднике и его трудовой деятельности с момента приема в организацию и до момента увольнения. На основе данных об образовании, профессии, квалификации сотрудниками ОК планируется профессиональный рост и деловая карьера сотрудника.

Личные дела сотрудников хранятся в ОК Комбината Питания, а трудовые книжки в ОК АО НПК УВЗ.

На основании заявок директоров столовых, вновь устроившегося отправляют одну из столовых, а директор столовой определяет его в какой-либо филиал.

Специальное образование не требуется. Есть возможность обучения на производстве за счет работодателя – курсы кассиров, курсы официантов, курсы поваров, курсы повышения квалификации, система аттестации и переаттестации.

В КП технологами приготовления пищи разработана, утверждена и активно используется программа обучения, переобучения, повышения квалификации, аттестации и переаттестации внутренних сотрудников за счет предприятия:

1. Обучение. Вновь прибывшие сотрудники обучаются не ранее чем через один год работы на предприятии. По желанию они смогут обучиться на поваров, кондитеров, кассиров, официантов. Трехмесячные курсы поваров и кондитеров проводятся ежегодно с марта по май. Курсы кассиров и официантов ежегодно с сентября по ноябрь. Организация и проведение курсов корректируется в зависимости от потребности предприятия.

2. Переобучение. Могут все желающие по рекомендациям заведующих столовых или зав.производствами с целью совмещения профессий.

3. Курсы повышения квалификации проводятся один раз в три года по рекомендации заведующих столовых или зав.производств.

4. Аттестация и переаттестация проводится в обязательном порядке один раз в пять лет для подтверждения квалификационных разрядов.

5. Целевые курсы для обучения сотрудников работе по новым технологиям или на новом оборудовании (по мере внедрения).

Наблюдая непосредственно на рабочих местах в процессе работы линейными руководителями (заведующими производств) проводится опрос желающих, выявляются наиболее подходящие кандидатуры и составляются

списки кандидатов на обучение, переобучение. Списки подаются заведующим столовых на утверждение, а затем передаются в отдел кадров.

На основе анализа состава уволенных, показателей текучести, анализа экономической и финансовой деятельности предприятия отделом кадров формируются списки профессий и количество требуемых кандидатур. Кадровой службой разрабатываются схемы замещения и совмещения должностей, т.е. модель ротации кадров. Основой разработки типовых схем замещения является детализированный учет количественного и качественного состава персонала, а также подбор близких им по структуре профессий или должностей.

Отдел кадров анализирует поданные списки. Издаётся внутренний приказ по предприятию, утвержденный директором КП о направлении работников на обучение или на переобучение на конкретную профессию с по-фамильным списком.

Производственный отдел, т.е. технологи КП, разрабатывают систему: план, график, сроки, учебные программы, организует и проводит курсы обучения, переобучения, повышения квалификации и переаттестации для работников КП. В данной программе есть теоретическая часть, которую преподают технологи КП, и практическая часть, которую обучаемые проходят непосредственно на рабочих местах в рабочее время под руководством заведующих производствами или наставников.

Все затраты по обучению вновь прибывших сотрудников, переобучению, повышению квалификации, аттестации и переаттестации в КП оплачивает АО НПК УВЗ. В год проходят все эти курсы 100-120 чел., примерно 40-50 человек из них это вновь прибывшие сотрудники. Стоимость колеблется от 3000 до 4500 руб. на каждого сотрудника. Это примерно около полумиллиона рублей в год.

Как уже отмечалось, в основном устраиваются люди без специального образования мойщиками посуды или уборщиками производственных помещений с последующим обучением за счет предприятия и

профессиональным ростом. Таким образом, Комбинат Питания использует многолетнюю практику выращивания «своих» кадров. До недавнего времени эта практика успешно работала, был низкий процент замещения кадров, т.к. в КП основным составом были работники со стажем. Но за последние три года отмечено увеличение выбытия обученных и переобученных за счет КП кадров. Молодые специалисты из кулинарного училища с низкими разрядами или люди, пришедшие на предприятие вообще без специального образования, обучаясь на предприятии и повысив свою квалификацию, уходят на другие предприятия с более высокой заработной платой.

В период ожидания увольнения, приемом на работу и обучения вновь прибывших работников вся нагрузка на производстве ложится на оставшихся сотрудников. То есть, если десять поваров должны приготовить к обеду две тысячи порций, то их приготовят оставшиеся семь поваров. До 2013 г. совмещение и дополнительные нагрузки достойно оплачивались. В настоящее время вся система доплат не действует. Таким образом, с ростом производительности и эффективности труда, отсутствием доплат, минимизируется среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью обученных кадров, но растет недовольство сотрудников.

Теперь проанализируем работу с кадровым резервом предприятия, поскольку эта функция имеет отношение к управлению процессом высвобождения персонала.

Положение о кадровом резерве в КП АО УВЗ полностью опирается на положение о кадровом резерве, принятом на АО НПК УВЗ.

В 2008 г. был издан приказ руководителям всех звеньев КП о самостоятельном подборе кадрового резерва из ближайшего окружения и подготовке по индивидуальной программе. Общие списки кандидатов для кадрового резерва формируются сотрудниками службы персонала (ОК) на основании представлений линейных руководителей. Руководители высшего звена (директор КП) готовит кадровый резерв из руководства функциональными структурными подразделениями. В отсутствие директора

его функции исполняет главный бухгалтер КП. Начальник ОК замещаются инспекторами ОК и наоборот. Руководители среднего звена и их заместители должны быть взаимозаменяемы. Руководители низшего звена (заведующие производств) готовят себе замену из числа высококвалифицированных поваров или кассиров.

В резерв подбирают людей в возрасте 25-35 лет с должным уровнем образования, с опытом работы в КП на базовой должности не менее 3 лет, с отличными профессиональными результатами, без нарушений трудовой дисциплины. Готовят в резерв по индивидуальной программе, т.е. практика и стажировка на рабочем месте. Непосредственный руководитель знакомит резервиста с необходимым документооборотом, правилами ведения и с непосредственными обязанностями, прописанными в должностной инструкции. При необходимости, направляют на курсы повышения квалификации. Претенденты в кадровый резерв в течение одного года проходят все инструктажи по ОТ, ТБ, ПБ, сдают экзамены. В ОПК заполняется аттестационный бланк, где заносятся отметки обо всех успешно пройденных обучающих мероприятиях. При двукратной не сдаче экзаменов по инструктажам, кандидат не заносится в списки кадрового резерва.

В отделе кадров формируются итоговые (или уточненные) списки сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, с точным указанием резервируемой должности. Списки утверждаются приказом директора КП.

Кадровый резерв активно используется при уходе руководителей в отпуска, на больничные листы, на пенсии. Анализируется работа подразделений при управлении резервистом: качество приготовления пищи, своевременность и правильность заполнения отчетности о товарообороте, табелей учета посещаемости и др. документов, характерных для каждой должности. Если резервист не справляется с основными обязанностями, не имеет достаточного авторитета для управления кадрами, недобросовестно относится к своим новым функциям, то приказом директора комбината питания его исключают из списков кадрового резерва предприятия.

Итак, отдел кадров КП активно занимается планированием карьеры своих сотрудников и формированием кадрового резерва из них. На наиболее успешных и перспективных сотрудников в ОК КП составляется карьерограмма с перечнем должностей, их последовательность по восходящей линии, которые работник может занимать в течение всего своего карьерного пути, с указанием сроков занятия должностей в годах. КП дает возможность целеустремленному и перспективному сотруднику освоить за счет предприятия смежные профессии, повысить разряд и квалификацию, оплачивает первое высшее образование.

Проблема - в Комбинате Питания очень низкая текучесть управляющего персонала. Даже достигнув пенсионного возраста, многие управленцы продолжают работать на своих должностях, не давая молодым активным специалистам продвигаться. Очень часто на вакантные должности берутся люди из вне, чьи-то родственники или знакомые. Поэтому специалисты из кадрового резерва годами ждут вакансии на повышение, довольствуясь редким исполнением обязанностей временно отсутствующих управленцев (отпуска, больничные листы). 30% резервистов всю свою трудовую деятельность числятся в кадровом резерве, не имея возможности для реального карьерного роста, 40% уходят на другие предприятия на более высокие должности.

Адаптация работников - это процесс приспособления к содержанию и условиям труда, к социальной среде, при котором осуществляется изменение деловых качеств работника. Адаптация может быть профессиональная (приспособление к выполняемой работе), психофизиологическая (приспособление к условиям труда, режиму труда и отдыха), социально-психологическая (приспособление к коллективу)[39].

За адаптацию несет ответственность заведующий столовой и заведующий производством.

В КП для адаптации новых сотрудников в основном используется три основных метода: инструктаж, наставничество, ротация. Заведующий

производством должен заранее подготовить коллектив, встретить нового сотрудника, представить работника коллегам, занести в таблицу учета рабочего времени, выдать спецодежду, провести на рабочее место, обеспечить орудиями труда и необходимыми нормативно-технологическими документами, провести первичный инструктаж о функциях и обязанностях, обсудить первый рабочий день, назначить наставника.

Обязанности наставника:

- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- предоставить информацию: местонахождение туалетов, места для отдыха, курения и т.д.;
- предоставить информацию о традициях коллектива, в котором сотрудник будет работать, и правила, действительные только для данной должности и/или отдела;
- ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности (в рамках столовой, с другими отделами);
- курировать, контролировать и оказывать помощь в работе новичку.

Ротация сотрудника происходит под контролем заведующей столовой. Ротация внутри коллектива позволяет достичь нужной квалификации по всем видам работ. Например, повара перемещают из горячего цеха (приготовление супов, мясных и рыбных блюд) в холодный цех (приготовление и фасовка холодных закусок).

Теперь проанализируем функцию аттестации управляющего персонала в КП цеха 835 УВЗ.

Согласно «Положению об аттестации персонала в АО НПК УВЗ» аттестация проводится один раз в три года в отделе подготовки кадров. Отделом кадров АО НПК УВЗ издается приказ об обязательной аттестации на предстоящий год, распоряжения рассылаются по цехам. Издается приказ директора КП о проведении аттестации. Аттестация проводится в форме устного экзамена. Для самоподготовки заранее выдаются вопросы к экзамену в количестве 50 шт. На экзамене он должен ответить на любые 10 вопросов,

заданных членами комиссии. Проверяются знания из всех областей организации производства: правила внутреннего распорядка, порядок прохождения проходных, знание санитарных правил, требований к спец. одежде, правила пожарной безопасности, охрана труда и т.д.

Заполняется аттестационный лист.

Составляется протокол заседания аттестационной комиссии и заключение комиссии (оценка и рекомендации).

При не сдаче экзамена, аттестуемому дается возможность пересдачи через две недели. В случае вторичной не аттестации возможно увольнение или понижение в должности согласно п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ.

Результаты аттестации за 2016 г. представлены в таблице 5.

Таблица 5– Результаты аттестации на соответствие занимаемой должности в 2016 г. в цехе 835 КП

Результат	Кол-во сотрудников, %
Соответствует занимаемой должности	96 %
соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии	1 %
Не соответствует занимаемой должности	0 %
Выдвижение в кадровый резерв на вышестоящую должность	3%

В КП в 2016 году не было случаев не аттестации сотрудников.

На основании аттестаций 3% аттестуемых выдвинули в кадровый резерв на выдвижение на вышестоящую должность. Это подчеркивает хорошую работу ОК КП и директора КП по отбору сотрудников при назначении на должность УП, качественный всесторонний анализ кандидата: уровень образования, личных качеств, опыта работы и уровня подготовленности.

Функции отдела кадров КП:

1. Оформление документации по приему, увольнению, переводу, при выходе на пенсию сотрудников.

2. Формирование и ведение личных дел работников.

3. Определение потребности в персонале:

- изучение состава и структуры персонала: исследование численности по специальностям, возрастного и гендерного состава.

- анализ движения кадров (оборот по приему, выбытию, % текучести на основании сводок БОТиЗ). Причины текучести исследуются формально. Не разработаны анкеты для выявления истинных причин увольнений.

- установление степени обеспеченности предприятия кадрами: (соответствие фактической численности утвержденному штатному расписанию).

4. Планирование профессионального роста и деловой карьеры сотрудника. Составление карьерограмм, составление списков на обучение, переобучение, повышение квалификации, формирование кадрового резерва (анализ личных дел, рекомендации линейных руководителей).

5. Определение методов покрытия нехватки кадров:

- принятие решения о наборе извне, методов набора и отбора, требований к кандидатам, количество вакансий, список профессий. Согласуется с отделом кадров АО УВЗ.

- заключение договоров на определенное количество специалистов, окончивших торгово-кулинарное училище и техникум;

- подготовка необходимой документации для аттестации работников, информирование сотрудников (приказ ОК УВЗ).

6. Контроль трудовой дисциплины.

7. Организует мед- и профосмотры сотрудников.

Но большую часть работы по управлению кадрами выполняют линейные руководители среднего и низшего звена. Руководители производств ведут табельный учет работников, рекомендуют на обучение. Адаптация новых сотрудников, проведение первичного инструктажа, выбор наставника, контроль за его работой и ответственность за него несет линейный руководитель.

Далее проанализируем функцию организации оплаты труда(БОТиЗ).

В КП УВЗ действует повременно-премиальная система оплаты труда. Тарифные сетки и оклады утверждены в штатном расписании, прописаны в трудовых договорах в соответствии тарифно-квалификационным справочником. Для поваров, кондитеров оплата труда производится согласно тарифной сетке – шкале, состоящей из тарифных разрядов и тарифных коэффициентов. Чем выше разряд, тем выше тарифная ставка и коэффициент. Разработана таблица для занесения нарушений по каждому работнику и процент снятия тарифного коэффициента по итогам месяца. Если работник отработал текущий месяц без нарушений, тарифный коэффициент выплачивается в размере 100%. Это является мотивацией для эффективного и качественного исполнения трудовых обязанностей.

Для мойщиков посуды, кассиров, руководителей, специалистов и служащих (РСС) оплата труда производится по установленным месячным окладам и премированием. Месячный оклад утвержден руководством предприятия в штатных расписаниях. Размер премии (% от оклада) установлен положением о премировании для каждой категории работников и РСС. Для мойщиков посуды, кассиров 10% от оклада, для РСС 25% от оклада. Размер оклада и премии прописан в трудовом договоре.

Выплата заработной платы работникам производится 2 раза в месяц в соответствии с действующим трудовым законодательством (ст. 139 ТК РФ), 15 и 29 числа каждого месяца.

Директором по финансам АО НПК УВЗ в зависимости от размера прибыли за прошлый месяц по УВЗ распределяется определенная сумма по каждому цеху в фонд начальника цеха (шифр 132). Надбавки к должностному окладу устанавливаются для РСС в индивидуальном порядке из фонда начальника цеха распоряжением директора КП по итогам деятельности подразделений и Комбината в целом. Размер может меняться ежемесячно в зависимости от полученной суммы в фонд начальника цеха, от товарооборота, выполнения плана, качества работы подразделений, участия в выездных и дополнительных мероприятиях, отсутствия жалоб клиентов на

качество приготовления пищи и обслуживания, отсутствия нарушений режима предприятия и трудовой дисциплины и т.д. Раньше дополнительные премии получали все сотрудники, сейчас только РСС.

Мотивация - это воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей, а хорошо отлаженная система мотивации является стимулом эффективного труда[54].

Разработкой методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности занимается отдел по социальной работе с персоналом №49 АО НПК УВЗ.

Методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности:

1. Материальное денежное стимулирование.

– постоянная заработная плата. Оклады, тарифные сетки от разряда. Регулярная выдача. Повышение в 2016 году на 4%. Сумма незначительная, но коллектив воспринял как надежду на улучшение финансово-экономического состояния предприятия;

– фиксированные в трудовом договоре премии к окладам (10-25%);

– доплаты, надбавки за совмещение или расширение зон обслуживания согласно ТК РФ, но по усмотрению работодателя пересмотрены в меньшую сторону. Раньше оплачивали определенный процент от оклада совмещаемой профессии (2000-4500р), сейчас сумма доплаты фиксированная (500-700р);

– в качестве оценки труда персонала используется система КТУ (коэффициент трудового участия). При недобросовестном отношении к своим трудовым обязанностям снимается определенный процент от премии к окладу. Но за отличную работу дополнительных премий нет.

2. Материальное не денежное стимулирование.

– социальные: предоставление краткосрочных отпусков с сохранением заработной платы при вступлении в брак работника – 3 дня; рождение в семье ребенка – 1 день; доставка работников до завода из отдаленных районов проживания; медицинское страхование «СОГАЗ»; ежегодное

прохождение мед- и профосмотров; негосударственное пенсионное страхование; выдача карт питания с ежедневной скидкой на питание 30 руб. на территории УВЗ; скидки в бассейне, лыжной базе;

– имиджевые: служебный автомобиль высшему руководству и специалистам в рамках производственной необходимости (ревизии, проверки, закупы); скидка на банкеты и продукцию для управляющего персонала и работников с большим стажем работы в организации.

3. Нематериальные. Моральное стимулирование: спецодежда корпоративных цветов с эмблемой корпорации. Организацией корпоративных мероприятий занимается отдел 49: конкурсы профессионального мастерства, победителей отправляют на мастер-классы (кондитеры столовой №3 ездили в Санкт-Петербург, где мастер-класс проводил французский кондитер); организация спортивных мероприятий: зимой – хоккейные турниры, «Лыжня России» на лыжной базе УВЗ, соревнования по плаванию в бассейне УВЗ; летом – легкая атлетика, футбольные матчи между командами цехов. Официальное признание заслуг: победителей конкурсов, спортивных соревнований, лучших работников, а так же поздравления с юбилеями печатают в корпоративной газете «Машиностроитель»; в конце года проводится торжественное собрание в Д.К.им Окунева, где поздравляют лучших сотрудников, награждают грамотами и благодарственными письмами.

Оказывается материальная помощь: единовременное денежное пособие в связи с уходом на пенсию при длительном стаже работы на предприятии в размере трех окладов.

Ежегодно несколько тысяч работников Уралвагонзавода поправляют здоровье в санатории – профилактории «Пихтовые горы» и в здравницах России и Урала. Дети работников предприятия в летнее время отдыхают как в «Пихтовых горах», так и городских лагерях. Оплата работниками

стоимости путевок зависит от стажа работы на предприятии. От 5 лет – 20%, более 10 лет – 10%, более 15 лет – 5% от стоимости путевки.

Многие методы мотивации упразднились или пере смотрелись в сторону уменьшения. Многие принципы, необходимые для успешного действия механизма мотивации, не соблюдаются.

Не соблюдается принцип справедливости вознаграждений. Например, отсутствие дополнительных премии из фонда мастера, многие посчитали, что их труд и мастерство перестали ценить, подчеркивая их заурядность. Поощрений нет, но наказание в виде снижения КТУ и основной премии есть.

Принцип надежности. В связи с приказом по обществу о грядущем сокращении, о котором сотрудники комбината питания узнали случайно, пошатнулась уверенность в завтрашнем дне и месте работы. Появилась напряженность в коллективах, низкий моральный дух, чисто механическое выполнение своих функций, без азарта, энтузиазма, т.к. это никто не заметит и не оценит, и наверно уволят. Не информированность сотрудников о проблемах Общества, нежелание директора прояснить ситуацию, только усиливает напряжение в коллективах. Удерживает только чувство причастности к коллективу, но не к организации в целом.

Система мотивации должна воплощаться в комплексе. Нарушение одного из принципов приведет к обратному эффекту, т.е. к демотивации. Снижение материальных стимулирования трудовой деятельности, нет информированности коллективов о положении в Обществе - главная ошибка руководства. Остальные виды материального неденежного и нематериального стимулирования действуют на должном уровне и немного компенсируют недостатки системы в целом.

В таблице 6 представлено соотношение заработной платы и производительности труда.

Таблица 6 –Соотношение роста производительности труда и заработной платы

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста 2016/2014, %
Производительность труда, тыс. руб./чел.	749,19	967,17	1069,64	143
Среднемесячная заработная плата, руб.	38400	38800	39200	102

По данным таблицы 6 видно, что темп роста производительности труда составил 43%, а темп роста среднемесячной заработной платы составил 2%. Это свидетельствует о несоответствии роста производительности труда и заработной платы.

Далее проанализируем эффективность использования рабочего времени (таблица 7).

Систематический анализ использования рабочего времени позволяет своевременно разрабатывать и внедрять организационно-технические мероприятия, направленные на сокращение потерь рабочего времени.

Таблица 7– Анализ использования рабочего времени

Показатели	2014	2015	2016	Темп роста 2016/2014, %
Среднесписочная численность, чел.	600	515	551	92
Число дней, проработанных одним работником	208	208	208	100
Продолжительность рабочего дня, ч.	8	8	8	100
Общее число человеко-дней, отработанных всеми рабочими в течение отчетного периода	124800	107120	114608	92
Общее число чел-часов, проработанных всеми рабочими в течение отчетного периода	998400	856960	916864	92
Выручка за год, тыс.руб.	449513	498090	589369	131
Среднегодовая выработка на одного рабочего, тыс. руб.	749,19	967,17	1069,64	143
Среднедневная выработка на одного работника, тыс. руб.	3,60	4,65	5,14	143
Среднечасовая выработка на одного работника, тыс. руб.	0,45	0,58	0,64	143
Чистая прибыль в расчете на 1 работника, тыс. руб./чел.	41,40	32,08	47,02	114
Годовой фонд оплаты труда, тыс.руб.	41932,8	36367,24	39310,54	94
Выручка в расчете на 1руб оплаты труда, руб.	10,7	13,7	15,0	140

За 2014-2016 гг. количество отработанных дней и их продолжительность не менялись. Выручка КП увеличилась на 31%. За счет снижения численности работников в 2014-2016 г. произошло снижение человеко-дней, человеко-часов на 8%. Среднемесячная, среднедневная и среднечасовая выработка на одного работника увеличились на 43%. Это можно рассматривать как рост производительности труда.

Выручка в расчете на 1 рубль оплаты труда в 2016 г. возросла на 40%. Прибыль в расчете на одного работника в 2014 г. составляла 41,4 тыс. руб., а в 2016 г. - 47,02 тыс. руб./чел., т.е. возросла на 14%. Возросла эффективность труда на одного работника.

В таблице 8 представлены показатели трудовой дисциплины.

Таблица 8 – Показатели трудовой дисциплины на предприятии

Показатели	2015	2016	Отклонение, ±
Уровень производственного травматизма, %	2	3	+1
Коэффициент абсентизма (число дней не выхода на работу/всего дней в году)	5,6	8	+2,4
Потери рабочего времени	-	-	-
Уровень трудовой дисциплины, %	87	91	+3

По данным таблицы 8 видно, что работники предприятия в целом соблюдают правила внутреннего распорядка, но уровень абсентеизма растет.

В АО НПК УВЗ действуют три общественные организации по урегулированию трудовых отношений: профсоюзная организация, молодежная организация и комиссия по трудовым спорам.

Профсоюз – добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными и профессиональными интересами по роду их деятельности, создаваемое в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов. Главная функция – защитная, т.е. защита прав и интересов работающих, а также привлечение к ответственности их нарушителей. Вторая функция – представительства интересов работников закреплена в ст. 29 ТК. В ст. 1 п. 11 Закона о

профсоюзах объединены эти две важнейшие функции профсоюзов с их соответствующими правами.

Члены профсоюза в АО НПК УВЗ объединены в Профком-профсоюзный комитет. Члены профкома присутствуют на производственных совещаниях, где решаются вопросы управления трудовым коллективом, являются членами аттестационных комиссий, участвуют в обсуждении коллективного договора, отслеживают соблюдение его условий, а именно вопросы оплаты труда, соблюдение нормативов по охране труда и пр.

В АО «НПК «УВЗ» создана Молодежная организация. В каждом цеху есть лидер молодежной организации, который набирает команду и организует деятельность «своей» команды. Из устава Молодежной организации: «Основная цель молодежной организации – формирование комплекса позитивных ценностей; сохранение преемственности поколений; укрепление престижа рабочего места в молодежной среде». В этом направлении работа ведется по нескольким аспектам: система карьерного роста; научно-практические конференции; конкурсы мастерства (индивидуальные и коллективные); организация и участие в спортивных мероприятиях; содействие повышению профессиональной квалификации.

Руководствуясь ст. 384 ТК РФ профсоюзный комитет предложил руководству предприятия образовать комиссию по трудовым спорам (КТС).

Представители работодателя в КТС назначены приказом Генерального директора завода. Представители работников были делегированы президиумом профкома и утверждены на конференции работников предприятия. В состав комиссии вошли восемь человек, по четыре представителя от каждой стороны. В сферу компетенции КТС входят исключительно вопросы, связанные с нарушением прав сотрудников.

Таким образом, в комиссии по трудовым спорам существует четко налаженный механизм правового урегулирования конфликтов на предприятиях, что является самой сильной стороной проводимой политики управления конфликтами на предприятии.

Основными нормативными документами, позволяющими регулировать трудовые споры в производственных подразделениях АО НПК «Уралвагонзавод», являются: коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, Положение о комиссии по трудовым спорам.

Было не много случаев рассмотрения заявлений, связанных с нарушением прав сотрудников. Это говорит о грамотности УП в области ТЗ и соблюдением прав работников.

Система охраны труда в Комбинате Питания АО НПК УВЗ.

Вводный инструктаж проводится в Отделе Охраны Труда(ООТ) УВЗ инспектором по ОТ для всех вновь устраивающихся.

Первичный инструктаж проводят линейные руководители (зав. производствами) на рабочем месте до начала работы с записью в личной карточке работника, журнале регистрации инструктажей и с оформлением стажировки (2-14 смен).

Целевой инструктаж проводится перед проведением разовых работ, не свойственных основной деятельности работника (уборка территории), особого вида работ.

На Комбинат Питания распространяется действие всех общественных организаций, действующих в АО НПК УВЗ: Профком, Молодежная организация, КТС, также правила внутреннего распорядка УВЗ, условия коллективного договора, правила ОТ и ТБ АО НПК УВЗ.

Итак, Комбинат Питания цех 835 является самостоятельным производственно-хозяйственным подразделением АО НПК «Уралвагонзавод», но система работы службы УП построена и идентична системе службы УП в АО УВЗ. Деятельность работы УП финансируется и зависит от политики головного предприятия. Все мероприятия по набору кадров, обучению, переобучению и повышению квалификации, полностью подчинены и контролируются службой по персоналу УВЗ. Исходя из прибыли или убыточности предприятия, устанавливаются размеры окладов

сотрудников КП, размеры премий к окладу, доплат или их временное упразднение.

Основные методы покрытия нехватки кадров в КП: обучение, переобучение и повышение квалификации внутри предприятия, совмещение профессий.

Выросла эффективность и производительность труда работников, а заработная плата осталась практически на прежнем уровне. С ростом производительности и эффективности труда, отсутствием доплат, растет недовольство сотрудников, растет уровень абсентеизма и увольнений специалистов по собственному желанию.

Проблема - в Комбинате Питания очень низкая текучесть управляющего персонала.

Снижение материальных стимулирований трудовой деятельности, нет обратной связи, нет информированности коллективов о положении в Обществе - главная ошибка руководства.

Основную часть работы по управлению кадрами выполняют линейные руководители среднего и низшего звена.

Все подразделения системы управления в КП взаимосвязаны, действуют в интересах предприятия в рамках Конституции РФ, ТК РФ и Федеральных Законов в области ТК РФ.

Предприятие не рентабельно и не самоокупаемое. Затраты больше прибыли.

1.3. Анализ процесса высвобождения персонала в цехе 835

АО НПК «УВЗ»

Рассмотрим основные теоретические положения высвобождению персонала.

По определению Ю.Е. Мелихова, «высвобождение персонала – это увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или

большого числа работников по причине экономического, структурного и технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава» [24, С. 51].

Процесс высвобождения персонала – это «вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников» [53].

Управление высвобождением персонала - вид деятельности, осуществляемый администрацией организации и службой управления персоналом в связи с увольнением сотрудников в рамках требований Трудового кодекса РФ и предусматривающий разработку и реализацию мероприятий по оптимизации численности персонала, экономической и социально-психологической поддержке увольняемых сотрудников [17].

Для анализа управления процессом высвобождения персонала необходима информация о численности и структуре персонала.

Среднесписочная численность персонала в Комбинате Питания составляет 550 чел.

В структуре персонала преобладают женщины в возрастных группах 31-40 лет (37%), 41-50 лет (33%).

Штатное расписание разрабатывалось и утверждалось в 2001 году, и не соответствует нынешнему техническому, технологическому перевооружению и квалификации основной массы работников.

Планирование численности персонала на основе норм по труду позволяет достигнуть того уровня производительности, который реально соответствует организационно-техническим условиям.

Численность персонала определяется также по профессиям, специальностям рабочих и по тарифным разрядам. Необходимая численность работников позволяет эффективно и качественно выполнять конкретную работу в заданных объемах и обеспечивает соблюдение научно обоснованного режима труда и отдыха.

В составе категории рабочих в КП АО НПК УВЗ выделяют основных рабочих, непосредственно участвующих в технологическом процессе приготовления пищи и обслуживание посетителей: повара, кондитера, кассиры, буфетчики, официанты, и выполняющих функции обслуживания основного производства: слесари, электрики, грузчики, водители, мойщики посуды, уборщики.

В состав категории РСС (руководители, специалисты, служащие) включают руководителей: директор, заведующие столовыми и заведующие производств; специалистов: экономисты, технологи, бухгалтеры и т.п; и прочих служащих.

На основании приказа по Обществу №700 от 26.12.2016 г. о сокращении штата управляющего персонала на 10-15%, необходимо провести мероприятия по сокращению численности РСС в КП.

При анализе штатного расписания, численность РСС планировалась из расчета 6 чел. рабочих на одного управляющего. Тем самым необходимо провести мероприятия по сокращению численности РСС до 76 чел., т.е. высвободить около 20 человек.

Результаты анализа укомплектованности кадров КП цех 835 представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика и структура состава персонала предприятия

Категории работников	2014			2015			2016		
	по шт.расп.	факт	% компл.	по шт.расп.	факт	% компл.	по шт.расп.	факт	% компл.
Рабочие	578	507	88	578	422	73	578	458	79
РСС	96	93	97	96	93	97	96	93	97
ИТОГО	674	600	89	674	515	76	674	551	82

Из таблицы 9 видно, что в 2014 г. штат был укомплектован на 89%, при этом по РСС на 97%, по рабочим на 88%. В 2016 г. по категории рабочих штат укомплектован на 79%, по РСС укомплектован на 97%, всего на 82%.

Численность персонала из категории рабочих в 2015 г. по сравнению с 2014 г. сократилась на 85 чел, а в 2016 г. возросла на 36 чел.

Наблюдается стабильная не укомплектованность кадров за счет категории рабочих последние три года. Численность РСС не меняется.

Неукомплектованность рабочих кадров привела к повышению интенсивности труда, который не оплачивается дополнительно. Материальная мотивация отсутствует. Рост эффективности работы персонала выявил возможность экономии труда, необходимости пересмотра штатного расписания для обоснованного уменьшения численности персонала согласно плановой численности. При анализе состава персонала (таблица 9), выявлена необходимость сокращения РСС на 18%, т.к. численность управляющего персонала напрямую зависит от численности работников.

Далее проведем анализ движения кадров на предприятии.

Для изучения движения рабочей силы на предприятиях ведут учет на базе первичной документации (заявления, приказы) и определяют абсолютные показатели, называемые оборотом по приему и оборотом по выбытию. В БОТиЗ составляется еженедельная, ежемесячная и ежегодная сводка по численности персонала КП.

В таблице 10 представлен анализ движения кадров предприятия.

Таблица 10 – Анализ движения кадров Комбината Питания

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение, ± 2016 к 2014г
1. Среднесписочная численность работников	600	515	551	-49
2. Принято работников	50	45	40	-10
3. Уволено работников	135	9	21	-114
4. Коэффициенты в %				0
– поступления персонала	8	9	7	-1
– текучести кадров	22	2	4	-18
– замещения рабочей силы	14	7	3	-11

Из таблицы 10 видно, что наибольшая текучесть кадров и замещения рабочей силы была в 2014 г. и значительно снизилась к 2016 г. Это

произошло из-за спада основного производства АО УВЗ в 2013 г. Заказы были выполнены, а новые не поступали. В период ожидания новых заказов во избежание утечки рабочей силы основную массу рабочих в АО НПК УВЗ и работников КП перевели на сокращенную рабочую неделю с оплатой 2/3 от оклада. Значительно снизилась заработная плата на всем предприятии и в КП, что послужило основной причиной роста текучести кадров в этот период. Естественно у КП резко упал уровень продаж, т.к. снизилась клиентская база и покупательская способность населения в целом.

В таблице 11 проанализируем изменения в уровне образования кадров.

Таблица 11 - Уровень образования сотрудников

Уровень образования	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1. Высшее	151	116	110
2. Средне-специальное	348	248	231
3.Среднее	101	151	210
4. Всего, чел	600	515	551

Проанализировав данные таблицы 11, нужно сказать, что общий уровень образованности персонала снизился. Число сотрудников с высшим и средне-специальным образованием сократилось. Увеличилось количество сотрудников со средним образованием. Это указывает на то, что возросла текучесть специалистов. При непрерывности производства и высоким требованиям к качеству выпускаемой продукции для успешной работы КП необходимо сохранять специалистов с высокой производительностью труда.

Сравним среднюю заработную плату рабочих и РСС в КП (таблица 12).

Таблица 12 –Экономические показатели в КП за 2014-2016 гг.

Экономические показатели	2014	2015	2015 к 2014 в %	2016	2016 к 15 в %
1.Рабочие, руб	7895	8606	12	8448	-2
2.РСС, руб	2628	2882	11,3	3045	1
3.Всего, руб	10523	11488	11,9	11493	1
4.Ср зп рабоч., руб.	18403	20061	12	19647	-2
5.Ср зп РСС, руб	27663	30340	11	31076	3

6.Срзп по КП, руб.	18955	20726	11,7	21747	1
--------------------	-------	-------	------	-------	---

Анализируя данные таблицы 12, можно отметить стабильный рост всех показателей в 2015 г. на 12%. Так же можно выделить, что экономические показатели работников в 3 раза выше РСС, а заработная плата РСС в 1,5 раза выше, чем у рабочих. В 2016 г. экономические показатели по рабочим снизились на 2%, но расходы на РСС и зарплата РСС увеличилась на 3%. Таким образом, с ростом производительности зарплата рабочих не растет, а уходит на содержание РСС.ФЗП оплачивает АО НПК УВЗ.

При увольнении по инициативе администрации особую проблему представляет высвобождение персонала при сокращении штата работников, реорганизации производства. Главный акцент в этой работе делается на передаче сотруднику сообщения об увольнении. Однако консультативная работа с увольняемым по новой проф. ориентации и дальнейшему развитию карьерного пути не проводится.

В сложных экономических условиях с точки зрения кадровой политики сокращение численности персонала желательно проводить по взаимному согласию. Потеря рабочего места, как правило, означает материальный или, по меньшей мере, нематериальный ущерб, который работодатель хочет свести к минимуму. Крайней, радикальной и самой отрицательной мерой в этом процессе является увольнение по сокращению штатов, когда применяется силовой метод высвобождения работников. Их просто увольняют, не учитывая стаж, опыт работы и квалификацию. Желательно избегать крайних мер, поскольку это приводит к нежелательным конфликтам в коллективе и даже судебным тяжбам.

Было определено, что при высвобождении персонала главной задачей отдела кадров является соблюдение норм трудового законодательства. Кроме того, наиболее прогнозируемый вид высвобождения персонала из организации – выход на пенсию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины и режима предприятия, и увольнение по собственному желанию.

Это значительно сократит затраты при сокращении штата, но бесконтрольность состава высвобождаемых сотрудников может негативно отразиться на показателях деятельности организации.

Необходимость разработки мероприятий по высвобождению персонала для Комбината Питания обусловлена также тем, что существуют определенные риски (финансовый, репутационный вред, судебные разбирательства) в случае неграмотного управления процессом высвобождения персонала (неправильного проведения процедуры увольнений работников по основаниям, предусмотренным п. 1 и 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ). Увольнение по сокращению штатов или численности персонала может быть обжаловано в судебном порядке. Основным доказательством для судебного органа, подтверждающим проведение мероприятий по сокращению штатов, являются: штатное расписание с соответствующими изменениями; приказы (документы) по изменению структуры предприятия, документы на выплату заработной платы до и после сокращения штатов, списочный состав работающих. Обязанность администрации предприятия – доказать суду факт необходимости сокращения численности или штата. В случае принятия судом решения о неправильных или незаконных действиях администрации, возлагается как административная, так и материальная ответственность на должностное лицо, виновное в незаконном увольнении сотрудника.

Например, Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ст. 5.27) определяет административные наказания за нарушение законодательства о труде: штраф для юридических лиц – от 30000 до 50000 руб. либо приостановление деятельности на срок до 90 суток.

Если же работодатель необоснованно уволит сотрудника – родителя ребенка до трех лет, наказание может быть гораздо строже. Согласно ст. 145 УК РФ установлена уголовная ответственность со штрафными санкциями в размере до 200 000 руб. В соответствии со ст. 37 Конституции РФ, граждане имеют право на труд, а ст. 19 предусматривает для женщин и мужчин равные права и свободы, как и равные возможности для их реализации. Право на труд

беременной женщины и женщины, имеющей детей в возрасте до трех лет, охраняет ст. 145 УК РФ.

Ст. 234 ТК РФ предусмотрена обязанность работодателя возместить работнику материальный ущерб, причиненный в результате незаконного лишения его возможности трудиться. Работодатель обязан возместить работнику не полученный им заработок во всех случаях незаконного лишения его возможности трудиться. Такая обязанность, в частности, наступает, если заработок не получен в результате незаконного отстранения работника от работы, его увольнения или перевода на другую работу.

Все это подтверждает значимость и важность для КП цех835 разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала, соблюдение соответствующих правовых норм.

В ходе проведенного анализа нами выявлены следующие причины необходимости разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в КП цех 835:

1. Спад основного производства АО НПК «УВЗ» привел к снижению численности персонала в целом на предприятии, к снижению численности клиентской базы и экономических показателей деятельности КП цех835.

2. Приказ по Обществу №700 от 26.12.2016г. о сокращении численности управляющего персонала на 10-15%.

3. По результатам анализа состава персонала по категориям работников выявлена необходимость снижения численности управленческого персонала.

Необходимо провести мероприятия по сокращению численности РСС на 18%, т.е. высвободить около 20 чел.

Итак, на основании анализа процесса высвобождения персонала сделаны выводы о качестве проводимых мероприятий по данному направлению в Комбинате Питания.

Основными выявленными проблемами являются:

1. Отсутствие в коллективном договоре раздела о политике занятости и управлении высвобождением персонала, т.е. данный вопрос на предприятии документально не урегулирован.

2. Не соответствие штатного расписания реальности.

3. Избыток штата РСС.

4. Отсутствие подготовительной работы по высвобождению персонала.

5. Не информированность сотрудников о положении в Обществе.

6. Стихийный, не контролируемый процесс высвобождения.

7. Текучесть высокоэффективных кадров.

8. Не укомплектованность рабочих кадров.

9. Консультативная работа с увольняемыми по новой проф. ориентации и дальнейшему развитию карьерного пути не проводится.

10. Отсутствие мотивации для сохранения кадров.

Предприятие нуждается в продуманных процедурах высвобождения персонала, являющихся неотъемлемым элементом системы работы с персоналом, которые позволяли бы предприятию сохранить «ценные» кадры, корректно высвободить низкоэффективных работников, быть социально ответственной организацией, не ухудшая имидж предприятия как работодателя.

Вывод по главе 1.

КП цех 835 является самостоятельным производственно-хозяйственным подразделением в составе АО НПК «Уралвагонзавод». Организационная структура управления КП – линейно-функциональная, методы управления командно-административные. Основные потребители – работники завода.

Управление кадровыми ресурсами организовано согласно экономическим показателям Комбината, политикой оптимизации

численности персонала и увеличения эффективности труда, проводимой головным предприятием.

Директор КП и отдел кадров являются методическим, информационным, координирующим, контролирующим центром кадровой работы. Работу по управлению кадрами, обеспечению нормальных условий работы выполняют линейные руководители подразделений и директора столовых. Работу по соблюдению норм охраны труда ведет инженер по ОТ КП, который подчиняется и контролируется ООТ АО НПК УВЗ. Контроль деятельности всех подразделений осуществляет директор Комбината Питания, который подчиняется директору АО НПК УВЗ и Службе по персоналу АО НПК УВЗ.

Основными методами оптимизации численности персонала являются: выход на пенсию, ужесточение мер наказаний за нарушение режима предприятия и других нарушений, увольнение по собственному желанию. Цель - увеличить естественную текучесть кадров и снизить затраты на сокращение персонала.

Нами выявлены причины необходимости разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в Комбинате Питания:

1. Спад основного производства АО НПК УВЗ привел к снижению численности персонала в целом на предприятии, к снижению численности клиентской базы Комбината Питания и товарооборота в целом.

2. Приказ №700 по Обществу о сокращении управляющего персонала.

3. По результатам анализа состава персонала по категориям работников выявлена необходимость снижения численности управленческого персонала. Необходимо провести мероприятия по сокращению численности РСС на 18%, т.е. высвободить около 20 человек.

Основными выявленными проблемами являются:

1. Отсутствие в коллективном договоре раздела о политике занятости и управлении процессом высвобождения персонала, т.е. данный вопрос на предприятии документально не урегулирован.

2. Устаревшее штатное расписание.
3. Избыток штата РСС.
4. Отсутствие подготовительной работы по высвобождению персонала.
5. Не информированность сотрудников о положении в Обществе.
6. Стихийный, не контролируемый процесс высвобождения кадров.
7. Текучесть высокоэффективных кадров.
8. Не укомплектованность рабочих кадров.
9. Консультативная работа с увольняемыми по новой проф. ориентации и дальнейшему развитию карьерного пути не проводится.
10. Отсутствие материальной мотивации для сохранения кадров.

В связи с этим предприятие нуждается в продуманных процедурах высвобождения персонала, которые не повлияли бы на качество выпускаемой продукции и позволяли бы предприятию сохранить высококвалифицированных и эффективных специалистов, быть социально ответственной организацией, не ухудшая имидж предприятия как работодателя.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ВЫСВОБОЖДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ЦЕХЕ 835 АО НПК «УВЗ»

2.1. Разработка мероприятий по управлению высвобождением персонала в цехе 835 УВЗ и алгоритма управления этим процессом

Процесс сокращения штата не должен происходить хаотично. Его необходимо хорошо спланировать и подготовить.

Для решения выявленных проблем предлагаем мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала и алгоритм внедрения (таблица 13).

Таблица 13 – Мероприятия по управлению процессом высвобождением персонала в КП цех 835 АО «НПК «Уралвагонзавод»

Этапы управления	Проблемы	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Стоимость
1	2	3	4	5	6

планирование	-нет в коллективном договоре раздела о политике занятости	-подготовить, согласовать и утвердить специальный раздел в коллективный договор о политике занятости и управлении процессом высвобождения персонал	Директор КП Руководитель ОК	1мес	Включено в з/п ответственных лиц
	-избыток РСС	- определения штатных единиц или должностей, подлежащих сокращению	-инспектор ОК	1мес	3/п ответственных лиц
	-устаревшее штатное расписание	-разработать новое штатное расписание с учетом новых норм выработки	-Начальник БОТиЗ	1мес	В среднем услуга аутплейсмента стоит 10000 руб., затраты при увольнении 20 сотрудников составят 200000 руб.
	-отсутствие подготовительной работы по высвобождению персонала	- применить гибкую политику занятости: а) прекращение внешнего найма; б) заключение договоров с компаниями для аутплейсмента	-Директор КП -Руководитель ОК	Заранее за 3 мес 2мес	

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5	6
Организация	-нет информированности сотрудников о сокращении	-провести собрания коллективов	-Директор КП, Зав.столов	1 нед	Включено в оплату труда ответственных лиц
	-стихийный процесс высвобождения	а)разработать алгоритм процесса высвобождения для КП б)разработать критерии отбора для увольненияемых	-менеджер по персоналу	1мес	
	-уход специалистов	-отбор претендентов на увольнение по данным критериям	Руководитель ОК Дир КП	1мес	
	-не укомплектованность рабочего состава	-определить вакансии в КП для высвобождаемых по нижестоящим и нижеоплачиваемым должностям	-менеджер по персоналу	1мес	
	- соблюдение ТЗ при высвобождении работников	-разработать бланки документов для предоставления в Службу занятости	-Начальник БОТиЗ РукОК	1мес	

мотивация	-нет консультативной работы с увольняемыми по новой проф. ориентации и дальнейшему развитию карьерного пути	а)личные или групповые беседы консультативного характера; б) предоставление свободного от работы времени (не менее 8 ч. рабочего времени в нед.) для поиска нового места работы с сохранением среднего заработка в) помощь в составлении резюме.	Зав.стол Менеджер по перс	3мес	Включено в оплату труда ответственных лиц
	-нет мотивации для удержания специалистов	-определить критерии и размеры премирования по итогам месяца для удержания специалистов	-менеджер по соц. раб -бухгалтер	2мес 3мес	
контроль	- нет контроля состава высвобождаемых кадров -нет контроля по трудоустройству высвободившихся сотрудников	-индивидуальные беседы с просьбой остаться на предприятии -а)контроль кадровых агентств б) контактировать с уволенным работником пока он не найдет другое место работы	- зав. стол, менеджер по персоналу -Рук-ль ОК -коллега, зав.пр-вом	При увольнении еженедельно	Включено в з/п ответственных лиц

На *этапе планирования* высвобождения излишнего персонала в КП, руководителю ОК необходимо подготовить специальный раздел коллективного договора о политике занятости и управления процессом высвобождения. Согласовав его с директором КП, вынести на обсуждение заседания Коллективного договора и включить его документ. Новый раздел коллективного договора «Гарантии содействия занятости» должен содействовать занятости и предусматривать гарантии высвобождаемым работникам.

На основании приказа по Обществу о сокращении численности и штата руководящего состава, руководство организации принимает решение, определяет сроки и общее количество людей, подлежащих увольнению.

Процесс высвобождения начинается с определения штатных единиц или должностей, подлежащих сокращению. Затем вносятся изменения в действующее штатное расписание либо утверждается новое по форме № Т-3.

Изменения в штатном расписании являются юридическим фактом, на основании которого происходит увольнение по инициативе работодателя по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ. Однако стоит помнить, что обновленное штатное расписание вступает в силу лишь после окончания срока предупреждения работников о предстоящем сокращении.

Предлагается использовать менее болезненные по сравнению с массовыми увольнениями, направления рационализации численности персонала, т.е. применение гибкой политики занятости. Элементами гибкой политики занятости будут:

- 1) прекращение внешнего найма (набора и отбора персонала);
- 2) аутплейсмент (заключение договоров с кадровыми агентствами для дальнейшего трудоустройства высвобожденных сотрудников).

«Outplacement – слово английского происхождения, которому приписывают два значения: во-первых - это поддержка и помощь работнику в ситуации, когда он находится под угрозой потери работы. Во-вторых - это процесс обучения, адаптации, изменения психологии человека, потерявшего работу или ищущего ее, таким образом, чтобы он был способен в довольно короткое время найти себе применение или самостоятельно создать себе рабочее место.

Планируя увольнения сотрудников, компания предлагает с помощью кадровых агентств помочь найти им работу, организует консультации с участием профессиональных рекрутеров, которые объясняют, как правильно составить резюме, удачно пройти собеседование, грамотно искать новое место. Также компания может оказывать помощь и в профессиональной переподготовке сотрудника, которого планируется сократить, выражает ему признательность за ударный труд, дает сопроводительные письма» [30]. Таким образом, мы сможем высвобождаемым сотрудникам путем сокращения, обеспечить максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, организационно-экономическую, социально-

психологическую и социально-трудовую обстановку с соблюдением законодательства.

Организация высвобождения персонала.

Процесс сокращения штата не должен проходить тайно. Необходимо довести до сведения сотрудников о предстоящих событиях в Обществе, об издании приказа по Обществу о сокращении численности штата, как будет происходить этот процесс и о поддержке со стороны администрации для высвобождаемых сотрудников. Директор КП организует собрание для заведующих столовых, информирует их. Затем, заведующие столовых проводят общие собрания коллективов и разъясняют сотрудникам суть, причины и последствия данных мероприятий.

Наглядность процесса высвобождения позволит снизить психологическую напряженность в коллективах.

Менеджер по персоналу должен определить четкие критерии для отбора претендентов на высвобождение.

Претендентов на сокращения отбирать методом системного анализа производительности труда, абсентеизма (больничные листы и т.д.), качества работы, уровня образования и освоения смежных профессий для совмещения или замещения.

Так же определяется правовое обеспечение принятого решения. Необходимо провести тщательный отбор кандидатов на увольнение и определить кандидатуры на увольнение с учетом требований статей 81, 179, 261 Трудового кодекса РФ (ТК РФ).

Менеджер по персоналу обязан проверить наличие преимущественного права сотрудников остаться на работе, основными критериями которого являются более высокая квалификация и производительность труда (ч. 1 ст. 179 ТК РФ). Обоснованиями этого могут быть наличие профильного образования, более длительный стаж работы, премирование за высокие показатели в труде и т.п. Подобная проверка требуется в двух случаях: когда уменьшается численность из нескольких работников с одинаковыми

должностями - одни остаются, другие сокращаются; сокращается определенная должность, но остаются похожие по трудовым функциям должности, имеющие иное наименование в штатном расписании.

Исключить из списка работников, чьи должности сокращаются, тех, кому трудовое законодательство предоставляет гарантии при увольнении: беременных женщин (ч. 1 ст. 261 ТК РФ); женщин, имеющих детей в возрасте до трех лет, одиноких матерей, воспитывающих ребенка в возрасте до 14 лет, а если ребенок – инвалид, то до 18 лет; сотрудников, воспитывающих указанных детей без матери (ч. 4 ст. 261 ТК РФ); работников в период их временной нетрудоспособности и сотрудников, находящихся в отпуске (ч. 6 ст. 81 ТК РФ).

Впрочем, у работодателя и в подобных случаях остается возможность провести сокращение штата или численности. Например, можно договориться с работником об увольнении по соглашению сторон (п. 1 ч. 1 ст. 77 ТК РФ) с дополнительной денежной выплатой не меньше той, которая причиталась бы ему при сокращении.

Мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала для Комбината Питания представляют собой комплексную программу, которая включает несколько этапов - подготовка, передача сообщения об увольнении, консультирование.

Следующий этап мероприятий – доведение до сотрудника сообщения об увольнении – делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы. Вовремя и правильно доведена информация до работников не исключает негативных последствий сокращения штата персонала, но по крайней мере минимизирует издержки.

Работодатель обязан в уведомлении предложить работнику другую имеющуюся в организации работу или вакантную должность, которую работник может выполнять с учетом состояния его здоровья.

Мы можем предложить схожие по функциям вакантные места по нижестоящим и нижеоплачиваемым должностям: например - бухгалтеру перевестись в кассиры - контролеры или старшим кассиром, технологам приготовления пищи - в повара, кондитера. Таким образом, мы решим проблему нехватки рабочих кадров и сохраним «своих» специалистов.

При отсутствии вакантных должностей это обстоятельство указывается в уведомлении.

После выполнения всех законодательно установленных процедур и окончания срока уведомления издается приказ о прекращении трудового договора с работником по основанию, предусмотренному п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, вносится соответствующая запись в трудовую книжку, производится окончательный расчет, выдаются документы, связанные с трудовой деятельностью работника.

Если в день окончания срока предупреждения об увольнении работник отсутствует на работе в связи с болезнью или отпуском, днем расторжения трудового договора должен быть день его выхода на работу (ч. 6 ст. 81 ТК РФ). Выходное пособие увольняемому работнику выплачивается в том же размере и порядке, что и при прекращении трудового договора в связи с ликвидацией организации.

Не позднее, чем за два месяца до введения режима неполного рабочего времени работники уведомляются в письменной форме о предстоящих изменениях и причинах, вызвавших необходимость таких изменений.

В случае отказа работников от продолжения работы в режиме неполного рабочего времени трудовой договор с ними расторгается применительно к п. 2 ст. 81 ТК РФ и с предоставлением соответствующих гарантий и компенсаций (ч. 6 ст. 74 ТК РФ).

Следовательно, при увольнении работника, отказавшегося от работы на условиях неполного рабочего времени, также требуется соблюдение всех тех процедур, которые выполняются работодателем при сокращении численности или штата работников организации. Поэтому в уведомлении об

изменении определенных сторонами условий трудового договора работодатель должен предупредить о возможности увольнения по п. 2 ст. 81 ТК РФ в случае отказа от продолжения работы в измененных условиях.

В случае согласия работника продолжать работу в новых условиях стороны подписывают соглашение об изменении трудового договора.

Чтобы соблюсти требования трудового законодательства в случае высвобождения работников, мы предлагаем разработать бланки документов, необходимых для предоставления в Службу занятости, а также непосредственно сам процесс высвобождения персонала.

В частности, работодатель должен издать приказ, в котором нужно указать основание, причины и срок увольнения работников, их категории и количество, а также состав и порядок работы комиссии, занимающейся вопросами увольнения.

О предстоящем высвобождении в связи с сокращением численности или штата работники предупреждаются персонально (Приложение 2) и под расписку не менее, чем за два месяца до дня увольнения.

В случае отказа работника подписать уведомление о предстоящем увольнении оформляется акт, которым фиксируется этот факт.

Двухмесячный срок начинается со следующего дня ознакомления работника с уведомлением либо составления акта об отказе подписать его.

В соответствии с п. 2 ст. 25 Федерального закона «О занятости населения в Российской Федерации» сведения об высвобождаемых работниках необходимо предоставить в Службу занятости населения не позднее, чем за два месяца до дня увольнения по форме по месту регистрации (прописки) граждан. Образец (форма) данного документа представлена в Приложении 3. Запись о причине увольнения производится в трудовой книжке в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства и со ссылкой на соответствующий пункт и статью закона. Например: уволен в связи с сокращением численности (штата) работников (п.

2 ст. 81 Трудового кодекса РФ); уволен в связи с ликвидацией организации (п. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ).

Лица, увольняемые в связи с сокращением численности или штата работников, а также ликвидацией организации, должны быть предупреждены администрацией предприятий о том, что в соответствии действующим ТК РФ и Законом «О занятости населения в Российской Федерации» следует в течение 14 календарных дней со дня увольнения обратиться в Службу занятости населения.

Увольнение должно быть всесторонне обоснованным. Работник не может быть уволен, если не была дана полная информация о его оценке, если с ним предварительно не беседовали, он не получал предупреждений и рекомендаций.

Когда решение будет официально принято и все необходимые документы готовы, в соответствии с ними работнику делают наедине краткое, тактичное, однозначное сообщение с объяснением причины и дают понять, что решение окончательное. Причем ему и коллективу излагается только официальная причина увольнения.

Чтобы «культурно» уволить работника, нужно следовать рекомендациям Стивена А. Джессефа, вице-президента фирмы по подбору персонала, который на основании профессионального опыта и длительных наблюдений обобщил следующие рекомендации по увольнению:

1) Не уведомлять сотрудников об увольнении в конце недели или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышления. Но это не касается тех нарушений, которые связаны с кражами и другими серьезными негативными поступками сотрудников.

2) Не выражать причину увольнения своими словами и не давать увольняемому работнику возможности подумать, что руководитель просто не любит его. Сообщать причину официально, с точными и аргументированными фактами плохого выполнения подчиненным работы

или тяжелого положения организации. Никогда нельзя унижать человека независимо от причины увольнения [52].

3) Не уведомлять слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.

4) Не ждать, что уволенные будут вести себя разумно после того, как им сказали, что для них больше нет работы.

5) Поручить одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным работником до тех пор, пока он не найдет другое место работы.

Третий этап – консультирование – является центральным этапом во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап состоит из мероприятий, направленных на юридическое, психологическое консультирование сотрудников, формирование новых целевых установок к профессиональной востребованности уволенных работников.

Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе. Реализация этой системы мероприятий позволяет решить несколько целевых задач как с точки зрения организации, так и с точки зрения сотрудника. Организация преследует здесь следующие цели: оптимизацию затрат, возникающих при увольнении, анализ и устранение узких мест в подготовке сотрудников и профессиональном поведении, наглядность процесса увольнения для персонала организации.

Еще одна проблема в КП - нет контроля состава высвобождаемых кадров. В последние три года из-за отсутствия премий и доплат, снижения заработных плат, многие высококвалифицированные специалисты ушли из КП. Со стороны руководства не было попыток их удержать. При решении человека уволиться по собственному желанию, необходимо проводить беседы с целью удержать его в организации. Беседы должны проводить не только линейные руководители, которые в первую очередь страдают от ухода профессионала, но и менеджеры среднего и высшего звена. Смысл беседы - разъяснить важность его работы, что организации и коллективу будет сложно

функционировать без него, показать, что руководство и коллектив ценит и уважает его как профессионала и личность, просьба перетерпеть сложное финансовое положение в Обществе и обещание, что в недалеком будущем все наладится. Конечно, материальная денежная мотивация всегда главный стимул к трудовой деятельности, но для многих немало важен их статус в организации и признание заслуг.

Еще один минус в работе УП – нет контроля трудоустройства высвободившихся сотрудников. Необходимо еженедельно контролировать компании аутплейсмента, что обяжет их активнее искать рабочие места для бывших наших сотрудников. Так же поручить коллеге по работе или заведующим производствам регулярно созваниваться и интересоваться их судьбой до нового трудоустройства. Забота и поддержка со стороны руководства снизит негатив уволенного, поможет ему морально и психологически справиться с данной ситуацией. Организация завоеует статус социально ответственного предприятия, повысит свой имидж как работодателя, повысит лояльность оставшихся сотрудников.

Итак, мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в КП в целях сохранения баланса интересов работников и работодателя будет представлять:

- тщательное планирование, что даст возможность заблаговременно принимать необходимые меры и обеспечивать минимизацию социальных издержек;

- информирование сотрудников о предстоящих планах, открытость и наглядность процесса высвобождения;

- заблаговременную разработку критериев отбора для принятия решений об увольнении, тщательный отбор;

- предложение имеющихся вакансий в КП высвобождаемым.

В зависимости от конкретной ситуации выбор наиболее щадящего варианта увольнения, смягчение его компенсацией, методом аутплейсмента;

- консультирование;

– контроль последующего трудоустройства.

Итак, нами скорректированы основные функции отдела по персоналу по управлению процессом высвобождения персонала, определены основные этапы и план мероприятий по проведению данных мер. Благодаря предварительной своевременной подготовке работы по высвобождению персонала будет обеспечиваться планомерная замена персонала, и, как следствие, постоянство состава персонала, что также позволяет снизить психологическую напряженность в коллективе.

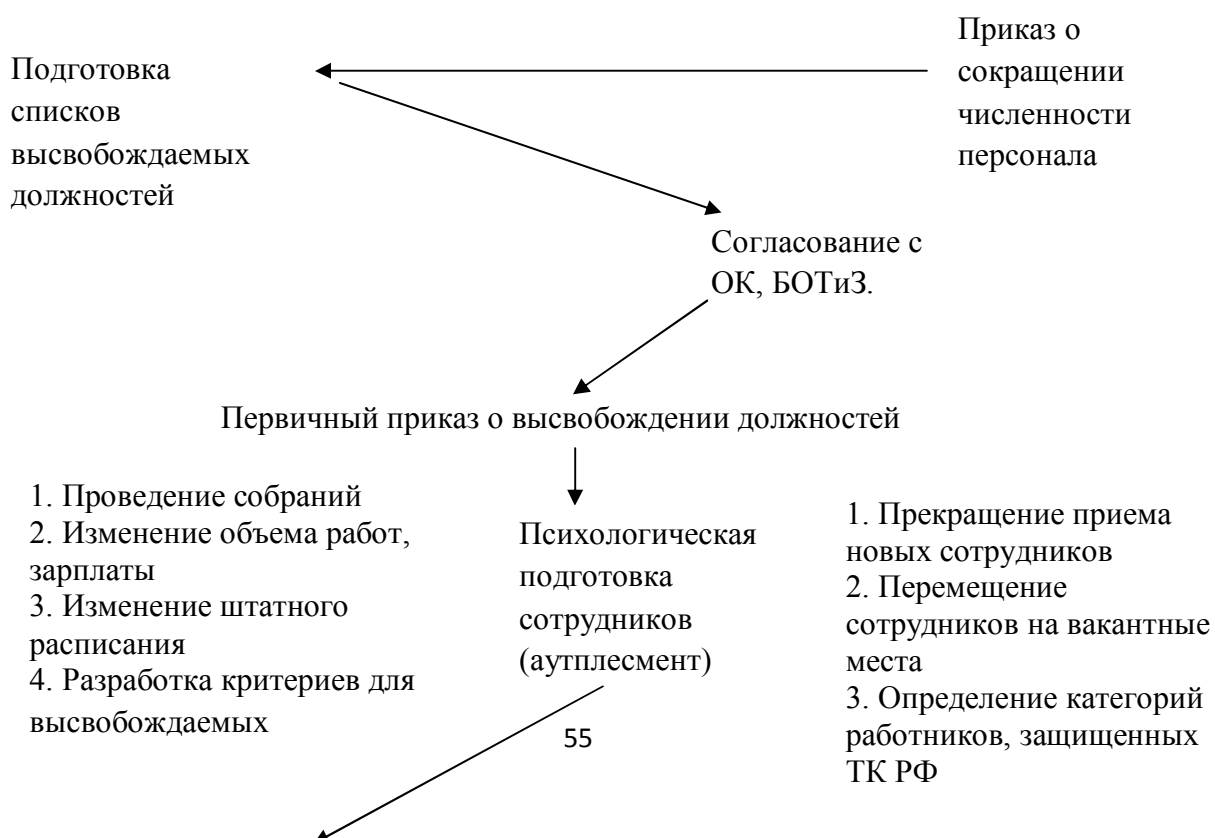
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению высвобождением персонала в цехе 835 АО НПК «УВЗ»

Управление процессом высвобождения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования, поскольку позволяет регулировать внутриорганизационный рынок труда.

Схема управления процессом высвобождения персонала для Комбината Питания цех 835 АО НПК УВЗ представлена на рис. 1.

Руководитель подразделения
Директор КП

Директор по персоналу
АО НПК УВЗ



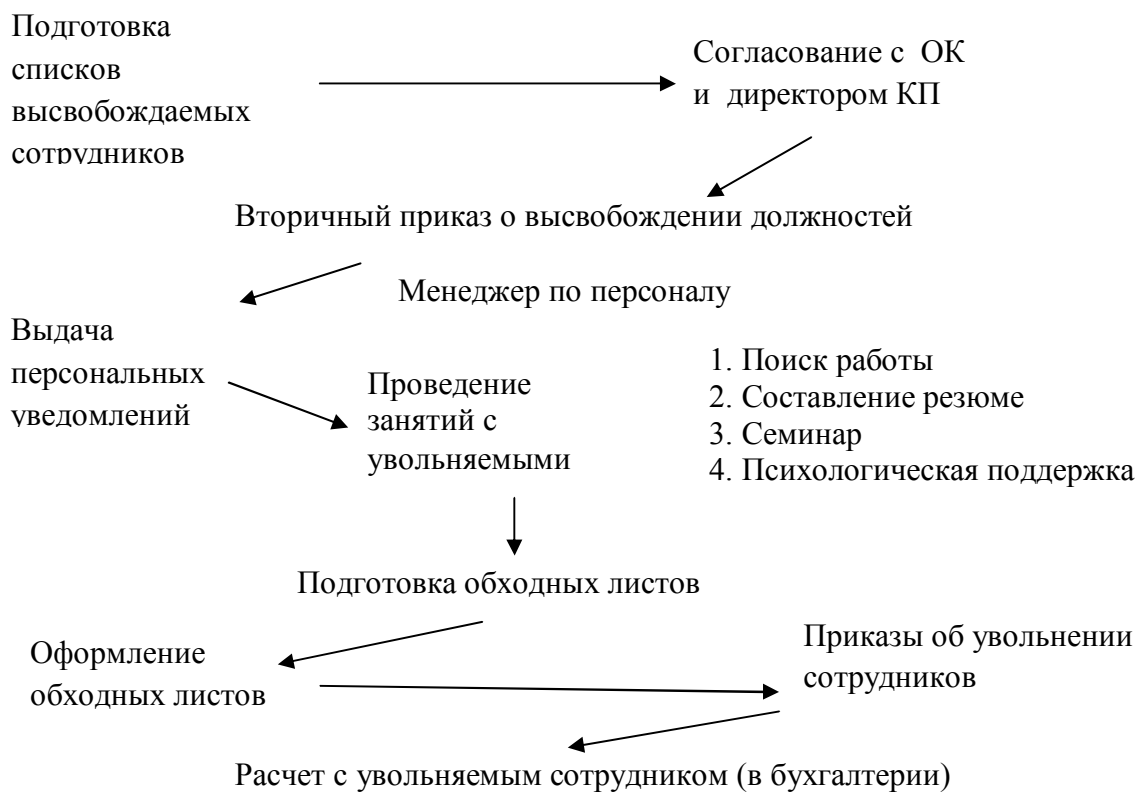


Рисунок 1 – Схема управления процессом высвобождения персонала для Комбината Питания цех835 АО НПК УВЗ

Разработка мероприятий по управлению высвобождением персонала основана на нормативных документах федерального уровня (таблица 14).

Таблица 14 – Нормативно-правовые акты федерального уровня – основания для мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала

Нормативно-правовые акты	Характеристика
--------------------------	----------------

Трудовой кодекс Российской Федерации	<p>Порядок увольнения работников в связи с ликвидацией организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем урегулирован ст.ст. 81, 178, 180, 261, 307 ТК РФ.</p> <p>Согласно ч.1 ст.178 ТК РФ работникам, увольняемым в связи с ликвидацией организации, выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка. В исключительных случаях средний месячный заработок сохраняется за уволенным работником в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа службы занятости населения при условии, если в двухнедельный срок после увольнения работник обратился в этот орган и не был им трудоустроен.</p> <p>Принимая решение о расторжении с работником трудового договора в связи с сокращением численности или штата, необходимо иметь в виду возможное наличие у него преимущественного права на оставление на работе. Перечень оснований возникновения такого права приведен в ст. 179 ТК РФ и не является исчерпывающим. Производительность труда и квалификация, как это следует из анализа ст.179 ТК РФ, являются приоритетными критериями при решении вопроса о наличии преимущественного права.</p>
Федеральный закон Российской Федерации от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в РФ» (ред. от 09.03.2016)	<p>Устанавливает обязанность работодателя при принятии решения о ликвидации организации и возможном расторжении трудовых договоров с работниками в письменной форме сообщить об этом в органы службы занятости не позднее чем за 2 месяца до начала проведения соответствующих мероприятий и указать должность, профессию, специальность и квалиф. требования к ним, условия оплаты труда работника, а в случае массового увольнения – не позднее чем за 3 мес.</p>
Положение «Об организации работы по содействию занятости населения в условиях массового высвобождения» (утв. Пост Совета Министров Правительства РФ от 05.02.1993 № 99)	<p>При разработке отраслевых соглашений могут быть использованы критерии массового увольнения</p>

Принятие решения об изменении структуры штата, штатного расписания, численности работников предприятия относится к исключительной компетенции работодателя. Работодатель вправе расторгнуть трудовой договор с работником в связи с сокращением численности или штата при условии соблюдения закрепленного Трудовым кодексом РФ порядка увольнения и гарантий, направленных против

произвольного увольнения, предусмотренных в ч. 3 ст. 81 ТК РФ, ч. 1 ст. 179, ч. 1 и 2 ст. 180 ТК РФ.

Трудовое законодательство устанавливает ряд гарантий и компенсаций, предоставляемых работникам в связи с увольнением по п.1 ч.1 ст.81 ТК РФ. Согласно ч.2 ст.180 ТК РФ о предстоящем увольнении в связи с ликвидацией организации работники предупреждаются персонально и под роспись не менее чем за два месяца до увольнения. Работодатель с письменного согласия работника имеет право расторгнуть с ним трудовой договор до истечения этого срока, выплатив ему дополнительную компенсацию в размере среднего заработка работника, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении.

При угрозе массовых увольнений работодатель с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации принимает необходимые меры, предусмотренные ТК РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашением (ч.4 ст.180 ТК РФ).

В соответствии с ч.1 ст.82 ТК РФ критерии массового увольнения определяются в отраслевых и (или) территориальных соглашениях. В одних случаях критерием массового увольнения является пропорция высвобождаемых работников по отношению к штатной численности работников организации. Согласно Отраслевому соглашению по агропромышленному комплексу РФ на 2009-2011 гг. массовым высвобождением считается одновременное сокращение 10 и более % работников. В ряде соглашений квалификация увольнения как массового определяется количеством высвобождаемых без относительно общего числа занятых (Приложение 4).

При отсутствии соответствующих положений в отраслевых соглашениях либо не заключении самих соглашений в отдельных сферах экономической деятельности применяются критерии, определенные в п.1 Положения об организации работы по содействию занятости в условиях

массового высвобождения (утв. Постановлением Совета Министров – Правительства РФ от 05.02.1993 г. № 99 // САПП РФ, 1993, № 7, ст.564).

Увольнение в связи с сокращением численности или штата работников организации, являясь одним из случаев высвобождения, предусмотрено п.2 ч.1 ст.81 ТК РФ. Сокращение численности или штата работников может быть следствием проведения реорганизации, реструктуризации, аттестации рабочих мест, совершенствования в технике и технологии производства.

Верховный Суд РФ ориентирует нижестоящие суды на необходимость тщательной проверки того, происходит ли реальное сокращение штата. Если этот факт работодателем не доказан, увольнение может быть признано незаконным в судебном порядке. То обстоятельство, что сокращение численности или штата действительно имело место, может подтверждаться приказом руководителя организации или индивидуального предпринимателя о проведении соответствующих мероприятий; приказом об утверждении нового штатного расписания или о внесении в него соответствующих изменений. При этом право определять новую численность или штат работников принадлежит работодателю, поэтому решение о проведении данных процедур принимается им самостоятельно.

Провозглашая одним из основных принципов регулирования трудовых отношений защиту от безработицы (ст.2 ТК РФ), законодатель ограничивает возможность злоупотребления работодателем правом на увольнение работников по п.2 ч.1 ст.81 ТК РФ путем установления ряда гарантий высвобождаемым лицам. Процедуры, соблюдение которых работодателем является обязательным при сокращении численности или штата работников, могут быть классифицированы на предшествующие проведению соответствующих мероприятий, сопутствующие увольнению и реализуемые после расторжения трудового договора.

Вышеуказанный порядок увольнения может быть изменен коллективным договором. При этом процедура согласования расторжения трудовых договоров может быть ужесточена (например, предусмотрен

порядок получения предварительного согласия применительно к увольнению любой категории работников). Это приведет к усилению гарантий высвобождаемым лицам и согласуется с ч.2 ст.9 ТК РФ, запрещающей в договорном порядке ограничивать права или снижать уровень гарантий работников, установленный трудовым законодательством.

Согласно ч.2 ст.81 ТК РФ, увольнение в связи с сокращением численности или штата допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую работу соответствующую его квалификации или нижестоящую и нижеоплачиваемую, которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. Под данной местностью понимается тот же населенный пункт, исходя из административно-территориального деления.

Еще одной процедурой, предшествующей увольнению по п.2 ч.1 ст.81 ТК РФ, является предварительное письменное уведомление работника о предстоящем увольнении под роспись не позднее, чем за два месяца до предполагаемой даты увольнения. Если в день окончания срока предупреждения об увольнении работник отсутствует на работе в связи с болезнью, днем расторжения трудового договора будет день окончания временной нетрудоспособности.

К числу процедур, сопутствующих увольнению, могут быть отнесены: необходимость предложения вакантных мест в период всего срока предупреждения об увольнении; выплата выходного пособия и дополнительной компенсации. Выходное пособие увольняемому работнику выплачивается в том же порядке, что и в случае расторжения трудового договора в связи с ликвидацией организации либо прекращением деятельности индивидуальным предпринимателем. Выплата работнику

дополнительной компенсации производится в том случае, если работник и работодатель пришли к соглашению о досрочном (т.е. до истечения двухмесячного срока) увольнении. В этом случае компенсация выплачивается в размере среднего заработка, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении (ч.3 ст.180 ТК РФ).

При расторжении трудового договора в связи с сокращением численности или штата за работником на период трудоустройства сохраняется средний заработок в течение двух (или трех) месяцев, как и при увольнении по п.1 ч.1 ст.81 ТК РФ, с зачетом ранее выплаченного выходного пособия.

Разработка мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в Комбинате Питания основана на следующих нормативных документах локального уровня:

- 1) Новый раздел коллективного договора «Гарантии содействия занятости» (Приложение 5).
- 2) Приказ о внесении изменений в коллективный договор.
- 3) Персональные уведомления.
- 4) Приказ по Обществу о сокращении штатов(Приложение 6).
- 5) Список высвобождаемых должностей.
- 6) Первичный приказ о высвобождении должностей.
- 7) Приказ об изменении штатного расписания.
- 8) Вторичный приказ о высвобождении должностей.
- 9) Приказы об увольнении сотрудников (Приложение 7).
- 10) Акт об отказе работника от подписания уведомления и получения его на руки (Приложение 8).

Например, коллективным договором осуществляется правовое регулирование вопросов, законом отнесенных к его компетенции. Одной из наиболее важных функций коллективного договора является повышение гарантий трудовых прав работников, когда установленный нормой стандарт

приобретает улучшенную форму. Коллективный договор может содействовать занятости и предусматривать гарантии высвобождаемым работникам, поэтому ключевые положения содействия занятости при высвобождении кадров нами предлагается внести в коллективный договор.

Итак, нами рассмотрены нормативные акты федерального уровня, на которых должно быть основано управление процессом высвобождения персонала, а также перечислены и подготовлены образцы (бланки) документов локального, организационного уровня.

2.3. Экономический эффект и социальная эффективность мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала

Высвобождение персонала – это работа с увольняемыми сотрудниками в целях смягчения у них шока от перехода в новую ситуацию. Увольнение должно быть справедливым, должно иметь веские причины[4]. Неоправданные увольнения снижают производительность труда, вызывают падение интереса к работе, рост абсентеизма (отсутствие во время работы на месте) у остающихся сотрудников, вызывают дополнительные расходы.

Управление высвобождением персонала - вид деятельности, осуществляемый администрацией организации и службой управления персоналом в связи с увольнением сотрудников в рамках требований Трудового кодекса РФ и предусматривающий разработку и реализацию мероприятий по оптимизации численности персонала, экономической социально-психологической поддержке увольняемых сотрудников[17].

Планирование высвобождения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, подготовка приема на вакантные места, осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на

увольнение позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Расчет производится по формуле:

$$P = Ч \times З_{су} \times 12 \quad (1)$$

Где P – затраты на содержание УП;

$Ч$ – количество сокращенных управленческих работников,

$З_{су}$ – среднегодовая заработная плата одного управленческого работника.

$$P = 20 \times 31076 \times 12 = 7.458.240 \text{ руб.}$$

Высвободив 20 чел. РСС, мы сократим затраты на содержание излишнего управляющего персонала почти на 7,5 млн. руб. в год. Высвободившиеся средства можно направить на увеличение премий и размеров доплат рабочим, что улучшит морально-психологический климат в коллективах, так как материальная мотивация является основным стимулом производительного поведения.

Расчет экономического эффекта разработанных нами мероприятий проведем по такому показателю, как экономия затрат на обязательные выплаты сокращаемым работникам в случае применения услуги аутплейсмента. Иными словами, найдя увольняемому место работы, отсутствует необходимость обязательных выплат. Например, в случае, если кадровое агентство предложит вакансию и трудоустроит работника, у предприятия будет экономия затрат в размере 60000 руб. (на примере работника со средним уровнем зарплаты 30000 руб. в месяц). При этом стоимость самой услуги аутплейсмента составляет порядка 10000 руб.

Следовательно, экономический эффект от применения аутплейсмента на примере одного сотрудника составит 50 000 руб. А в случае увольнения, например, 20 сотрудников, экономический эффект составит 1.000 000 руб.

В связи с вышеизложенным, можно сделать вывод о целесообразности мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала и ощутимым экономическим эффектом.

Теперь рассмотрим показатели социальной эффективности мероприятий.

Социальная эффективность выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива в целом и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом высвобождения, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям по управлению процессом высвобождения персонала администрация сможет объединить интересы кадровой политики с интересами работников.

Профессионально составленная и реализованная программа аутоплейсмента даст возможность:

- создать и (или) поддержать позитивный имидж компании, который сам по себе представляет одну из ощутимых выгод;
- развить и укрепить корпоративную культуру;
- сохранить высокий трудовой настрой, создать оптимальную мотивацию и поддержать на должном уровне производительность труда остающихся работников, а также сохранить лояльное отношение со стороны оставшихся работников;
- обеспечить этически приемлемый подход к увольняющимся из компании работникам, который бы способствовал минимизации негативных эмоций и ощущений, таких как страх, беспомощность, чувство напряжения, неуверенность, обида;

- оказать профессиональную помощь увольняющимся для того, чтобы они могли психологически справиться с новой ситуацией;
- сохранить тактичность, деликатность в отношениях;
- за счет хорошей организации самого процесса снизить затраты, особенно в случае увольнения большого числа работников.

Работодатель, проявляя заботу о высвобождаемом персонале, эффективно управляя процессом высвобождения, демонстрирует не только культуру социального партнерства, но и свое отношение к коллективу в целом, получая взамен лояльность и усиление «психологического контракта» между работниками и работодателем.

Показателями социальной эффективности управления процессом высвобождения персонала будут:

- обоснование численности и структуры кадров по должностям;
- совершенствование расстановки кадров;
- повышение результативности «старых» сотрудников за счет усиления их вовлеченности в деятельность организации;
- оценка вклада сотрудника в результаты труда (организация поощрения и установление меры взыскания);
- улучшение использования кадров (определение степени загрузки сотрудников и использования их квалификации);
- совершенствование системы управления (совершенствование стиля и методов, повышение ответственности и улучшения взаимосвязи руководителей и подчиненных, укрепление доверия к руководству, усиление лояльности и приверженности к организации).

Отметим также, что нормативно-правовое обеспечение управления процессом высвобождения персонала сформирует соглашения для результативного процесса подготовки, принятия и исполнения решений по проблемам управления персоналом. Кроме того, юридически правильное регламентирование, документирование процесса высвобождения персонала

поможет избежать возможных конфликтов с работниками, возникновения трудовых споров.

Правовые основы работы с персоналом, в свою очередь, выступают регулятором взаимоотношений между всеми категориями работников, являются одной из главных гарантий соблюдения прав граждан, дают возможность повышать эффективность работы, способствуют борьбе с субъективизмом и произволом.

В случае проверки предприятия инспекцией по труду будут исключены административные взыскания за нарушения в этой сфере, так как все необходимые локальные акты по высвобождению персонала есть в наличии.

Таким образом, все рассмотренные показатели социально-экономической эффективности предложенных мероприятий в конечном итоге положительно повлияют на эффективность труда персонала и деятельности организации в целом.

Выводы по второй главе.

Благодаря предварительной своевременной подготовке работы по высвобождению персонала будет обеспечиваться планомерная замена персонала, сохранение «нужных» кадров и, как следствие, постоянство состава персонала, что также позволит снизить психологическую напряженность в коллективе.

Мы разработали мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в Комбинате Питания и алгоритм его внедрения. Ключевым методом высвобождения персонала должен стать аутплейсмент, с помощью которого служба персонала будет оказывать заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.

Мы разработали ряд бланков необходимых документов: приказ о сокращении штатов, образец персонального уведомления об увольнении,

приказ об увольнении, акт об отказе работника от подписания уведомления и получения его на руки; подготовили формы уведомлений Службы занятости при высвобождении работников, а также проект раздела коллективного договора «Гарантии содействия занятости», в котором описаны помимо прочего основы гибкой политики занятости.

Экономический эффект от применения аутплейсмента на примере одного сотрудника составит 50 000 руб. А в случае увольнения, например, 20 сотрудников, экономический эффект составит 1.000 000 руб.

Помимо этого, высвободив 20 чел. РСС, мы сократим затраты на содержание излишнего управляющего персонала почти на 7,5 млн руб. в год.

В связи с вышеизложенным, можно сделать вывод о целесообразности мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала с видимым экономическим эффектом, поэтому их можно рекомендовать к внедрению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходной позицией в управлении процессом высвобождения является признание серьезности и важности факта увольнения как с производственной, так и с социальной, или личностной точек зрения.

Высвобождение персонала – это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержки со стороны администрации

при увольнении работников. Это заключительный этап формирования персонала организации. В специальной литературе по вопросам управления трудовыми ресурсами различают понятия «высвобождение» и «увольнение» работников. Увольнение – это прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником.

Высвобождение же является более широким понятием, содержащим совокупность комплексных мероприятий по бесконфликтному кардинальному изменению условий жизнедеятельности индивидов. Высвобождение персонала представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Узкоспециализированные структурные подразделения, отдел кадров, директор КП, линейные руководители и руководители среднего звена являются подсистемами управления персоналом. Взаимосвязь всех подсистем образует систему управления персоналом в КП АО НПК УВЗ. Система управления кадрами построена с учетом многочисленности персонала и отдаленности производственных точек друг от друга и является наиболее эффективной в данном случае. Расширены функции отдела кадров. Если раньше они имели низкий организационный статус, то сейчас являются методическим, информационным, координирующим центром кадровой работы и выполняют целый ряд задач по управлению персоналом. Деятельность ОК КП ограничена, подчинена и контролируется службой по персоналу УВЗ.

Нами выявлены причины необходимости разработки мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала в Комбинате Питания:

1. Спад основного производства АО НПК «УВЗ» привел к снижению численности персонала в целом на предприятии и к снижению численности клиентской базы и экономических показателей Комбината Питания.

2. По результатам анализа состава персонала по категориям работников выявлена необходимость снижения численности управленческого персонала. Необходимо провести мероприятия по сокращению численности РСС на 18%, т.е. высвободить 20 чел.

3. Приказ по АО НПК УВЗ №700 «о сокращении численности и штата управляющего персонала».

Основными выявленными проблемами являются:

1. Отсутствие в коллективном договоре раздела о политике занятости и управлении процессом высвобождения персонала, т.е. данный вопрос на предприятии документально не урегулирован.

2. Устаревшее штатное расписание.

3. Избыток штата РСС.

4. Отсутствие подготовительной работы по высвобождению персонала.

5. Не информированность сотрудников о положении в Обществе.

6. Стихийный, не контролируемый процесс высвобождения кадров.

7. Текучесть высокоэффективных кадров.

8. Не укомплектованность рабочих кадров.

9. Консультативная работа с увольняемыми по новой проф. ориентации и дальнейшему развитию карьерного пути не проводится.

10. Отсутствие материальной мотивации для сохранения кадров.

В связи с этим предприятие нуждается в продуманных процедурах высвобождения персонала, являющихся неотъемлемым элементом системы работы с персоналом, которые позволяли бы предприятию быть социально ответственной организацией, не ухудшая имидж предприятия как работодателя.

Для этого мы разработали мероприятия по управлению процессом высвобождения персонала в Комбинате Питания и алгоритм его внедрения. Ключевым методом высвобождения персонала должен стать аутплейсмент, суть которого состоит в совокупности методов, спомощью которых служба персонала будет оказывать лицам из числа увольняемых помощь в

трудоустройстве в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.

Кроме того, мы разработали ряд бланков необходимых документов (приказ о сокращении штатов, образец персонального уведомления об увольнении, приказ об увольнении, акт об отказе работника от подписания уведомления и получения его на руки). Подготовили формы уведомлений Службы занятости при высвобождении работников, а также проект раздела коллективного договора «Гарантии содействия занятости», в котором описаны помимо прочего основы гибкой политики занятости.

Экономический эффект от применения услуги аутплейсмента на примере одного сотрудника составит 50 000 руб., а в случае увольнения 20 сотрудников, составит 1.000 000 руб.

Помимо этого, высвободив 20 чел. РСС, мы сократим затраты на содержание излишнего управляющего персонала почти на 7,5 млн руб.

В связи с вышеизложенным, можно сделать вывод о целесообразности мероприятий по управлению процессом высвобождения персонала с ощутимым экономическим эффектом, поэтому их можно рекомендовать к внедрению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Банникова, Л.Н. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
2. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 504 с.
3. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – 496 с.
4. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: КНОРУС, 2009. – 520 с.

5. Галенко, В.П. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. – СПб.: ВЭШ, 2015. – 235 с.
6. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2013. – 448 с.
7. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персоналомеджмента [Текст]: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2015. – 251 с.
8. ГОСТ Р. 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»
9. Гражданский кодекс Российской Федерации от 26.01.1996 № 14-ФЗ (в ред. от 29.06.2015 г.) / Российская газета от 06.02.1996 г.
10. Гусов, К.Н. Трудовое право России [Текст]: Учебник / К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 496 с.
11. Дианова, Е. Свято место, или зачем платить за аутплейсмент сотрудников. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/347293-svyato-mesto-ili-zachem-platit-za-autpleisment-sotrudnikov>
12. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
13. Захаркина, О.И. Кадровая служба предприятия: делопроизводство, документооборот и нормативная база [Текст] / О.И. Захаркина. – М.: «Омега-Л», 2015. – 118 с.
14. Канаева, Е.И. Аутплесмент как технология высвобождения персонала / Е.И. Канаева // Educatio. № 5 (12)-2. 2015. – С. 37-39.
15. Карабельников, Б.Р. Трудовые отношения в хозяйственных обществах [Текст] / Б.Р. Карабельников. – М.: ФБК-Пресс, 2015. – 328 с.

16. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 01.05.2016, с изм. и доп., вступ. в силу с 13.05.2016) / Российская газета № 256 от 31.12.2001.
17. Колосова Р.П. «Занятость, рынок труда и социально-трудовые отношения». - М.: ИНФРА-М, 2012. - 447с.
18. Конституция Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) / Собр. законодательства РФ, 04.08.2014, № 31, ст. 4398.
19. Корнейчук, Б.В. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Б. В. Корнейчук. – М.: Гардарики, 2014. – 286 с.
20. Кузнецова, Ю.Ю. Высвобождение персонала как часть реализации кадровой политики на предприятии / Ю.Ю. Кузнецова, Г.В. Лошкарева // Молодой ученый. № 8. 2016. – С. 565-569.
21. Куренной, А.М. Трудовые споры: практический комментарий [Текст] / А.М. Куренной. – М.: Дело, 2015. – 608 с.
22. Лушников, А.М. Курс трудового права [Текст]: Учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. – М.: Статут, 2014. – 1151 с.
23. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2014. – 312 с.
24. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М.: «Дашков и К», 2015. – 344 с.
25. Миронов, В.И. Трудовое право [Текст]: Учебник / В.И. Миронов. – М.: Управление персоналом, 2014. – 1149 с.
26. Нуртдинова, А.Ф. Практика применения законодательства о труде [Текст] / А.Ф. Нуртдинова, Л.А. Чиканова. – М.: Юридическая литература, 2014. – 288 с.
27. Одегов, Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст]: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 560 с.

- 28.Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход [Текст] / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 752 с.
- 29.Орловский, Ю.П. Кадровое делопроизводство (правовые основы) [Текст] / Ю.П. Орловский, Д.Л. Кузнецов. – М.: «Контракт», 2014. – 158 с.
- 30.Осадчий, И.С. Политика высвобождения персонала на производственном предприятии / И.С. Осадчий // Сборники конференций НИЦ Социосфера. № 7. 2014. – С. 107-110.
- 31.Остапенко, Ю.М. Экономика труда [Текст]: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
- 32.Положение «Об организации работы по содействию занятости населения в условиях массового высвобождения» (утв. Постановлением Совета Министров – Правительства РФ от 05.02.1993 № 99) / Российская газета № 33 от 18.02.1993.
- 33.Постановление Правительства России от 16.04.2003 № 225 «О трудовых книжках»/ Собр. законодательства Российской Федерации, 2003, № 16, ст. 1539.
- 34.Постановление Правительства Российской Федерации от 05.02.1993 № 99 (ред. от 24.12.2014) «Об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения».
- 35.Правовое обеспечение процесса высвобождения персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.career-st.ru/techno/pravo/1>
- 36.Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15.08.2008 г. № 1193-Р // Собрание законодательства РФ, 2008, № 34, ст. 3964.
- 37.Розанова, В.А. Психология управления [Текст] / В.А. Розанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 384 с.
- 38.Рощин, С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда [Текст]: Учебное пособие / С.Ю. Рощин, Т.О. Разумова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400 с.

- 39.Сомова, Д. Ротация кадров, высвобождение персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/rotaciya-kadrov-vysvobozhdenie-personala>
- 40.Сутягин, А.В. Справочник практикующего юриста по трудовому праву [Текст] / А.В. Сутягин, В.А. Ершов, И.А. Толмачев. – М.: ГроссМедия, 2014. – 304 с.
- 41.Трудовое право России [Текст]: Учебник / Отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 608 с.
- 42.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) / Российская газета № 256 от 31.12.2001.
- 43.Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 01.05.2016) / Российская газета № 113 от 18.06.1996
- 44.Управление персоналом [Текст]: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
- 45.Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
- 46.Управление персоналом[Текст]:Учеб.пособие для студентов экономических вузов и факультетов./ А.Я. Кибанов М.: "Издательство ПРИОР", 1998. - С.87.
- 47.Федеральный закон Российской Федерации от 19.04.1991 № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации» (ред. от 09.03.2016) / Российская газета № 84 от 06.05.1996.
- 48.Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 21.07.2014, с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2015)/ Российская газета № 4131 от 29.07.2006.
- 49.Федеральный закон РФ от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ «Об основах охраны труда в РФ» / Российская газета № 2958 от 23.05.2002.
- 50.Цыпкин, Ю. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Ю. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 326 с.

- 51.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: «Интел-Синтез», 2014. – 368 с.
- 52.Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. /учебно-практическое пособие/ С.В. Шекшня. – изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО "Бизнес-школа", 2013 г. - 368с.
- 53.Экономика труда [Текст]: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2014. – 592 с.
- 54.Экономика труда и социально-трудовые отношения [Текст] / Под ред. Г.Г. Меликъяна, Р.П. Колосовой. – М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 2013.– 623 с.

Глоссарий

Понятие	Определение понятия	Источник
1.Высвобождение персонала	увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного и технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава	Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Дело, 2014. – С.51.
2.Процесс высвобождения персонала	вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении работников	Экономика труда [Текст]: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристъ, 2014. – С.592
3.Управление	вид деятельности, осуществляемый	Колосова Р.П «Занятость,

е высвобождением персонала	администрацией организации и службой управления персоналом в связи с увольнением сотрудников в рамках требований Трудового кодекса РФ и предусматривающий разработку и реализацию мероприятий по оптимизации численности персонала экономической и социально-психологической поддержке увольняемых сотрудников	рынок труда и социально-трудовые отношения».-М.: ИНФРА-М, 2012.-С.447
4.Абсентеизм	общее количество потерянных рабочих дней (или часов) или как частоту случаев отсутствия сотрудника на работе. При этом человек может отсутствовать на рабочем месте как по уважительной, так и по неуважительной причине	Словарь-справочник «Управление персоналом»
5.Система управления персоналом	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом	Трудовое право России [Текст]: Учебник / Отв. ред. Ю.П. Орловский, А.Ф. Нуртдинова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – С.608
6.Адаптация работников	Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных,социальных и организационно-экономических условий труда	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 355
7Аутплейсмент	во-первых - это поддержка и помощь работнику в ситуации, когда он находится под угрозой потери работы; во-вторых - это процесс обучения, адаптации, изменения психологии человека, потерявшего работу или ищущего ее, таким образом, чтобы он был способен в довольно короткое время найти себе применение или самостоятельно создать себе рабочее место.	Осадчий, И.С. Политика высвобождения персонала на производственном предприятии / И.С. Осадчий // Сборники конференций НИЦ Социосфера. № 7. 2014. – С. 107-110
Понятие	Определение понятия	Источник
8.Морально-психологический климат в коллективах	социальная и психологическая совместимость членов коллектива, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций	В.В. Косолапов, А.Н. Щербань.
9.Мотивация	воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей, а хорошо отлаженная система мотивации является стимулом эффективного труда	Сомова, Д. Ротация кадров, высвобождение персонала. Режимдоступа: http://www.hr-portal.ru/article/rotaciya-kadrov-vysvobozhdenie-personala
10.Управление персоналом организации	целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 85

	концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации	
11.Производительность труда	показатель эффективности предприятия; определяется как отношение выручки от реализации к среднесписочной численности работников в организации.	Глобальная экономика : энциклопедия /[Рябова Т. Ф., Куликов И. М., Иванова В. Н. и др.] ; под ред. И. М. Куликова,2011.
12.Ротация кадров	метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста.	Словарь-справочник «Управление персоналом»
13.Социальная эффективность	обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников предприятия	Большая Энциклопедия Нефти и Газа
14.Штатное расписание	ШР-документ,определяющий состав организационных подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, а также общую численность сотрудников и фонд заработной платы в организации	Словарь-справочник «Управление персоналом»
15.Экономический эффект	Абсолютная величина, отражает полезный результат, выраженный в стоимостной оценке(прибыль или экономия затрат, ресурсов)	Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.489

Приложение 1

SWOT-анализ КП АО «НПК «Уралвагонзавод»

	Сильные стороны: Репутация на рынке Большой опыт работы Наличие интеллектуального капитала Отлаженные связи с поставщиками Лояльность заказчиков Наличие четкой бизнес-стратегии. Оперативность принятия решений Наличие постоянной потребительской базы и её анализ. Собственные производственные мощности	Слабые стороны: Высокая конкуренция на городском рынке Отсутствие инвестирования в маркетинг. Небольшое количество торговых точек на территории города Тенденция роста количества потребителей, предпочитающих приобретать продукцию в гипермаркетах Большие издержки на транспортные услуги и
--	---	--

	<p>Высокое качество продукции</p> <p>Продажа собственной продукции, широкий ассортимент</p> <p>Разработка кейса предложений услуг</p> <p>Отсутствие конкурентов на территории завода.</p>	<p>электроэнергию, в результате рост себестоимости продукции</p> <p>Постоянные высокие затраты на проведение сертификаций</p> <p>Снижение покупательского спроса на фоне нестабильности работы завода.</p>
<p>Возможности:</p> <p>Привлечение заемных средств</p> <p>Использование кредитной линии</p> <p>Укрепление связей с поставщиками</p> <p>Развитие новых направлений</p> <p>Увеличение продаж за счет развития регионального рынка</p> <p>Изменение законодательства («О лицензировании отдельных видов деятельности» №128-ФЗ)</p>	<p>Налаженные связи с поставщиками, многолетний опыт работы на рынке и хорошая репутация могут способствовать получению максимально выгодных условий от поставщиков</p> <p>Положительная репутация на рынке, компетенция сотрудников, наличие обширной клиентской базы и собственные производственные мощности, высокое качество продукции могут способствовать успешному развитию новых направлений.</p> <p>Соответствие производственных ресурсов законодательным актам на протяжении всего времени работы предприятия позволяет беспрепятственно вести свою деятельность</p>	<p>Привлечение средств и использование кредитной линии могут позволить выйти на региональный рынок, приобрести новое современное цеховое оборудование.</p> <p>Укрепление связей с поставщиками позволит эффективнее использовать маркетинговую стратегию продвигаемую поставщиками, при выходе на региональный рынок прибыль увеличится, что позволит расширить количество торговых точек на территории города</p> <p>Проведение постоянных сертификаций позволяет предприятию иметь более широкие возможности</p>
<p>Угрозы:</p> <p>Растущая конкуренция в данном секторе услуг</p> <p>Экономическая нестабильность в стране, рост инфляции</p> <p>Предложение конкурентов персоналу более выгодных условий труда</p> <p>Изменение законодательства</p> <p>Увеличение коммунальных платежей</p>	<p>Появление новых конкурентов, укрепление позиций существующих и переманивание персонала могут быть причиной потери интеллектуального капитала компании.</p> <p>Уход экспертов негативно скажется на развитии бизнеса.</p> <p>Возможное прекращение деятельности некоторых поставщиков, ужесточение требований заказчика.</p> <p>Частичный отток потребителей</p>	<p>Нахождение КП в составе УВЗ ограничивает возможность расширения клиентской базы и выход на региональный рынок, усугубит нестабильность финансовых потоков и снизит прибыльность, конкуренты займут часть торговой территории в городе и регионе.</p> <p>Открытие новых супермаркетов увеличит выбор более выгодных условий труда</p> <p>Снижение поступления государственных денег, приведет к падению покупательской способности, снижению спроса.</p> <p>Повышение оплат по коммунальным платежам приведут к росту себестоимости продукции.</p>

Матрица анализа внешней среды организации

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1	2	3	4	5
РЫНОК					
1.1. Хорошо ли организация знает свой рынок?	Совсем не знает	Не знает	Имеет отдаленное представление	Хорошо знает	Владеет полной и системной информацией о состоянии рынка
1.2. Каковы перспективы развития отрасли?	Падение объемов более чем на 5%	Падение на 1-2%	Без изменений	Рост на 1-5%	Рост свыше 5%
1.3. Как изменилась доля организации на рынке?	Уменьшилась более чем на 10%	Уменьшилось до 10%	Без изменений	Рост до 10%	Рост свыше 10%
КОНКУРЕНТЫ					
2.1. Сколько конкурентов на рынке?	Свыше 20	11-20	5-10	1-5	Нет конкурентов
2.2. Каковы затраты на НИОКР в сравнении с конкурентами в процентном соотношении?	Менее 25	25%	50%	75%	100%
2.3. Имеет ли организация конкурентные преимущества?	нет	Незначительные	Аналогичные с конкурентами	Значительные	Определяющие лидирующие позиции
ПОТРЕБИТЕЛИ					
3.1. Когда в последний раз производилось изучение потребительских предпочтений удовлетворенностью производимым продуктом?	никогда	Более 3 лет назад	1 год назад	В этом году	В прошлом месяце
Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1	2	3	4	5
3.2. Отслеживает ли организация социально-экономические изменения в сегментах рынка?	нет	периодически	бессистемно	Имеет представление	одно из приоритетных направлений информационного обеспечения принятия решений
СБЫТ					
4.1. Каковы возможности организации в прогнозировании объемов продаж?	не определяется	Определяется с учетом результатов продаж организации прошедшего периода	Определяется с сравнением с продажами конкурентов	Определяется с учетом тенденций рынка	Определяется с применением экономико-математических моделей к накопленной информации
4.2. Каковы сезонные колебания в отрасли?	Непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	Без изменений
4.3. Каковы долго-	Непрогнозируем	значительные	умеренные	незначитель	Без изменений

срочные колебания спроса?	ые, существенные			ные	
4.4. Знает ли организация, как потребители получают информацию о продукте?	нет	Только для отдельных групп потребителей	Имеет представление	Часть информации для потребителя подготовлена самой организацией	Организация контролирует информационные каналы
ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ					
5.1. Каковы политико-правовые изменения в обществе?	Непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	Без изменений
5.2. Каковы экономические изменения в обществе?	Непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	Без изменений
5.3. Каковы законодательные изменения?	Непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	Без изменений
СУММА БАЛЛОВ	55				

Бланк (образец) персонального уведомления об увольнении

ПЕРСОНАЛЬНОЕ УВЕДОМЛЕНИЕ № _____

Уважаемый(ая) _____

ФИО

« _____ » _____ г.

Таб. № _____

В соответствии с приказом № _____ от « _____ » _____ г., уведомляю Вас о предстоящем увольнении по сокращению штата работников, которое будет произведено не ранее, чем через два месяца со дня ознакомления с настоящим персональным уведомлением. Ваша должность подлежит сокращению по истечении установленного срока по пункту 2 части 1 статьи 81 ТК РФ (ликвидация предприятия, учреждения, организации, численности или штата работников) с предоставлением льгот и компенсаций, предусмотренных статьи 178 ТК РФ.

Вам предлагается трудоустройство в качестве _____

Директор:

Руководитель отдела кадров:

Юрист:

Персональное уведомление получил:

« _____ » _____ г. _____
подпись ФИО

От работы в предложенных подразделениях (в должностях) отказываюсь

« _____ » _____ г. _____
подпись ФИО

С предложенной работой в качестве _____

согласен

« _____ » _____ г. _____
подпись ФИО

Образец (форма) сведений об увольняемых работниках, предоставляемых в Службу занятости

Сведения
об увольняемых работниках(полное наименование предприятия, учреждения, организации,
для лиц, нанимающих отдельных граждан по договорам, - фамилия, имя, отчество)

ИНН _____

Адрес _____

Телефон _____

Форма собственности: государственная или негосударственная (нужное подчеркнуть)

Основание увольнения _____

(ликвидация/сокращение численности работников/сокращение штата работников)

Причина высвобождения _____

(сокращение объемов производства, увеличение производительности труда, внедрение новых технологий, сокращение должности)

Списочная численность работающих на дату подачи списка _____ человек

№ п/п	Ф.И.О.	Год рождения	Образование	Занимаемая должность, специальность, квалификация	Средняя зарботная плата	Домашний адрес	Дата предстоящего увольнения	Примечание (указать будет ли трудоустроен на предприятии и особые категории: пенсионер, инвалид и т.д.)
1								
2								
3								

«_____» _____ 201____ г.

Подпись руководителя

М.П.

Ф.И.О. и телефон исполнителя

**Образец (форма) сведений (уведомления) о массовом увольнении
работников, предоставляемых в Службу занятости**

**Сведения (уведомление)
о массовом увольнении работников**

_____ (полное наименование предприятия, учреждения, организации,
для лиц, нанимающих отдельных граждан по договорам, - фамилия, имя, отчество)

ИНН _____

Адрес _____

Телефон _____

Списочная численность занятых на предприятии (чел.) _____
(на дату уведомления)

Численность работников, подлежащих увольнению (чел.) _____

Дата начала массового увольнения _____

Дата окончания массового увольнения _____

Сведения о работниках, подлежащих увольнению

Профессия	Численность (чел.)	Дата увольнения
Итого		

«_____» _____ 201__ г.

Подпись руководителя

М.П.

Ф.И.О. и телефон исполнителя

Проект раздела коллективного договора «Гарантии содействия занятости»

ГАРАНТИИ СОДЕЙСТВИЯ ЗАНЯТОСТИ

1. По мере необходимости в коллективный договор могут вноситься изменения и дополнения. Проведение переговоров по внесению изменений и дополнений Стороны поручают комиссии по высвобождению персонала. Принятие соответствующих изменений и дополнений производится совместным решением Сторон в форме приказа-постановления.

2. Локальные нормативные акты, издаваемые Работодателем, не должны ухудшать положение работников по сравнению с действующим трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, настоящим коллективным договором.

3. Обязательства и права Работодателя

3.1. При возникновении необходимости сокращения численности Работников Работодатель обязан принять упреждающие меры, направленные на снижение социальной напряженности в структурных подразделениях:

3.1.1. прекращение приема новых Работников на аналогичные сокращаемым должности или временное ограничение приема новых Работников;

3.1.2. поэтапное высвобождение работников;

3.1.3. в случае производственной необходимости, повышение квалификации, переквалификация, профессиональное обучение без отрыва от производства, а также направление Работников на переподготовку;

3.1.4. ограничение сверхурочных работ по аналогичным сокращаемым должностям;

3.1.5. ограничение (запрет) совмещения профессий;

3.1.6. предоставление Работникам в первоочередном порядке вакантных мест при наличии необходимой квалификации;

3.1.7. оказывать содействие в трудоустройстве подлежащих высвобождению Работников.

3.2. При сокращении численности или штата не допускается увольнение одновременно двух Работников Общества, являющихся членами одной семьи (муж и жена).

3.3. Беременные женщины (и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет, одинокие – при наличии ребенка до 14 лет или ребенка-инвалида до 18 лет, а также несовершеннолетние) не могут быть уволены по инициативе Работодателя, кроме случаев ликвидации организации.

3.3.1. Работодатель (или его правопреемник) обязуется принять меры по их трудоустройству в другой организации по прежней профессии, специальности, квалификации, а при отсутствии такой возможности – трудоустроить с учетом пожеланий увольняемого и общественных потребностей на основе данных, полученных от органов государственной службы занятости и с их помощью.

3.4. При увольнении работника предпенсионного возраста (мужчины – с 58 лет, женщины – с 53 лет) по сокращению численности или штата по договоренности с ними им выплачивается за счет средств организации разница между пособием по безработице и средним месячным заработком работника до достижения им пенсионного возраста, установленного законодательством РФ, или ежемесячное пособие в размере пенсии по старости до достижения им пенсионного возраста, установленного законодательством РФ.

3.5. Лицам, получившим уведомление об увольнении по п. 2 ч. 1 ст. 81 ТК РФ, предоставляется свободное от работы время (не менее восьми часов рабочего времени в

неделю) по согласованию с Работодателем для поиска нового места работы с сохранением среднего заработка. При этом оплате подлежит непосредственно время, потраченное на собеседование, переговоры с новым работодателем, подтвержденные справкой от потенциального работодателя.

3.6. Высвобождаемому Работнику предлагаются рабочие места в соответствии с его профессией, специальностью, квалификацией и здоровьем, а при их отсутствии – все другие вакантные рабочие места, имеющиеся в Обществе.

3.7. Обеспечить приоритетное предоставление вновь созданных рабочих мест работникам с соответствующей квалификацией, высвобожденным ранее из данной организации, с учетом их профессиональных качеств

3.8. При проведении мероприятий по сокращению численности или штата работников Общества Работодатель с письменного согласия работника имеет право расторгнуть с ним трудовой договор до истечения срока, указанного в части второй ст.180 Трудового кодекса РФ, выплатив ему дополнительную компенсацию в размере среднего заработка работника, исчисленного пропорционально времени, оставшемуся до истечения срока предупреждения об увольнении.

4. Процедура сокращения численности или штата

4.1. Массовое высвобождение Работников по инициативе Работодателя, связанное с реорганизацией производства, совершенствованием организации труда, ликвидацией, полной или частичной приостановкой производства осуществлять лишь при условии предварительного (не менее чем за три месяца) письменного уведомления органов службы занятости. В уведомлении указывать причины, число Работников, которых оно может затронуть, и срок, в течение которого планируется высвобождение Работников.

4.2. Критерии массового высвобождения Работников

Основными критериями массового высвобождения Работников являются следующие показатели численности увольняемых либо сокращаемых за определенный календарный период:

сокращение численности или штата в количестве:

- 50 и более человек – в течение 30 календарных дней,
- 200 и более человек – в течение 60 календарных дней.

4.3. Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон;
 - 2) истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
 - 3) расторжение трудового договора по инициативе работника;
 - 4) расторжение трудового договора по инициативе Работодателя;
 - 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому Работодателю или переход на выборную работу (должность);
 - 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности организации либо ее реорганизацией;
 - 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора;
 - 8) отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;
 - 9) отказ работника от перевода в связи с перемещением Работодателя в другую местность;
 - 10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон;
 - 11) нарушение установленных законодательством РФ правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы.
- Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

Образец (форма) приказа о сокращении штатов

П Р И К А З

«___» _____ 201__ года

№ _____

г. Нижний Тагил

О сокращении штатов

В соответствии с приказом № _____ от «___» _____ 201__ года и на основании решения комиссии по сокращению штата предприятия,

П Р И К А З Ы В А Ю :

Предупредить о предстоящем сокращении по пункту второму статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации:

1) _____

С приказом ознакомлен(а) _____ «___» _____ 201__ года

2) _____

С приказом ознакомлен(а) _____ «___» _____ 201__ года

Контроль за выполнением настоящего приказа возложить на

Директор

Форма приказа (распоряжения) об увольнении

Унифицированная форма N Т-8
Утверждена постановлением Госкомстата России
от 05.01.2004 N 1

Комбинат Питания цех 835 АО «НПК «Уралвагонзавод» наименование организации	Форма по ОКУД	Код 0301006
	по ОКПО	

ПРИКАЗ
(распоряжение)
о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)

Номер документа	Дата составления

Прекратить действие трудового договора от " _____ 20 г. N _____,
уволить " _____ 20 г. _____
(ненужное зачеркнуть)

Табельный номер

_____ фамилия, имя, отчество

_____ структурное подразделение

_____ должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации

_____ основание прекращения (расторжения) трудового договора (увольнения)

Основание (документ, номер, дата): _____
заявление работника, служебная записка, медицинское заключение и т.д.

Руководитель организации _____
Директор _____
должность _____ личная подпись _____ расшифровка подписи _____

С приказом (распоряжением) работник ознакомлен _____ " _____ 20 г.
личная подпись _____

Образец акта об отказе работника от подписания уведомления
и получения его на руки

Акт
об отказе работника от подписания уведомления
и получения его на руки

«___»_____ 201__ года

Я, руководитель отдела кадров _____, составила настоящий акт о том, что «___»__ 201__ года письменно предупредила _____, занимающего в настоящее время должность _____, о предстоящем увольнении в связи с сокращением численности работников (штата) Комбината питания.

Подписать уведомление и получить его на руки _____ отказался.

Данный факт подтверждают свидетели:

- инспектор по кадрам
- заместитель начальника
цеха 835

Руководитель отдела кадров